

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ  
СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*  
УДК 332.145

*«До захисту допущено»*  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
«27» квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**  
**на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в**  
**умовах конкурентної боротьби (на прикладі ТОВ «Напої**  
**Плюс»))»**

<b>Виконав:</b>	студент 6-го курсу, групи УВ-61М ДЕМЧЕНКО ПАВЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ _____
<b>Науковий керівник:</b>	доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Л. П. _____
<b>Рецензент:</b>	професор кафедри теоретичної та прикладної економіки д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань*  
Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)  
ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**«Затверджую»**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

## **ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ДЕМЧЕНКУ ПАВЛУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

- 1. Тема дисертації:** «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби (на прикладі ТОВ «Напої Плюс»)».
- науковий керівник роботи:** Артеменко Л.П., к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.
- 2. Строк подання студентом роботи:** 27 квітня 2018 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс».
- 4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс».

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- дослідити сутність, управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити основні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- проаналізувати вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати стан макромаркетингового середовища підприємства;
- провести діагностику стану внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства;
- визначити проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- розробити напрямки удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів удосконалення маркетингової діяльності.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Динаміка обсягів продажу слабоалкогольних напоїв за 2006-2016 рр.
- 2) Частка ринку слабоалкогольних напоїв ТОВ «Напої Плюс» та основних конкурентів станом на 2017 рік.
- 3) Карта стратегічних груп конкурентів з виробництва та реалізації слабоалкогольних напоїв станом на 2017 рік.
- 4) Фактори конкурентоспроможності ТОВ «Напої Плюс» станом на 2017 рік
- 5) Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Напої Плюс»
- 6) Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ТОВ «Напої Плюс» за 2015-2017 рр.
- 7) Структура виробництва слабоалкогольних напоїв ТОВ «Напої Плюс» за 2017 рік.
- 8) Оцінка маркетингової активності ТОВ «Напої Плюс» за 2017 рік.
- 9) Аналіз витрат на управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс» за 2015-2017 роки.
- 10) Програма організаційних заходів на 2018-2019 роки ТОВ «Напої Плюс»
- 11) Порівняння проектів з удосконалення маркетинговою діяльністю підприємства на 2018 рік
- 12) Тенденція зміни та прогноз ТОВ «Напої Плюс» за 2016-2020 рр.

## **7. Перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття: «Напрямки удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві» // Електронне науково-практичне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». Дніпро: ДНВЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»;
- 2) Тези: «Підходи до визначення основних складових маркетингової ефективності підприємства» // матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи ». Дніпро: НО «Перспектива»;

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби	5.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо тенденцій розвитку підприємства	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Обробка та аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «Напої Плюс» в умовах конкурентної боротьби	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Оцінювання факторів внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Напої Плюс»	11.01.2018 р. – 04.02.2018 р.	
5.	Проходження науково-дослідної практики на підприємстві ТОВ «Напої Плюс»	05.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
6.	Формування та вибір механізму удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «Напої Плюс»	12.03.2018 р. – 20.03.2018 р.	
7.	Економічне обґрунтування та прогнозування наслідків впровадження запропонованого портфелю проектів	21.03.2018 р. – 3.04.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	4.04.2018 р. – 21.04.2018р.	

Студент \_\_\_\_\_ Демченко П.О.

Керівник магістерської дисертації \_\_\_\_\_ Артеменко Л.П.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби (на прикладі ТОВ «Напої Плюс»)» містить 110 сторінок, 32 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 63 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного підходу до здійснення управління маркетинговою діяльністю, що дозволить розробити її адекватну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, використати можливості, які створюються цими середовищами, для досягнення інтересів суб'єкта господарювання.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Відповідно до встановленої мети поставлені і вирішені такі завдання:

- дослідити сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначити основні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити вплив факторів макромаркетингового середовища на підприємство;
- провести аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс».

Предметом дослідження є принципи, методи і інструменти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс».

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в дисертаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління маркетинговою діяльністю підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління маркетинговою діяльністю»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез;

Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми управління маркетинговою діяльністю підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами. Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо управління маркетинговою діяльністю підприємства були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «Напої Плюс», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій поданих у роботі (акт впровадження № 104 від 12.04.18).

Початком дослідження стала публікація у електронне науково-практичне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» (м. Дніпро, 2018 рік) на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби».

У роботі використовувались практичні та теоретичні результати дослідження, що висвітлювались у публікації на Міжнародній науково-практичній конференції «Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи » на тему «Підходи до визначення основних складових маркетингової ефективності підприємства» (м. Дніпро, 2018 рік).

**Ключові слова:** управління маркетинговою діяльністю, ефективність, конкурентна боротьба.

## ABSTRACT

Master's thesis on "Managing the marketing activities of an enterprise in a competitive environment (for example, LLC "Drinks Plus ") contains 110 pages, 32 tables, 13 figures. The list of references has 63 titles.

The urgency of the research topic is determined by the need for an integrated approach to the management of marketing activities, which will allow to develop its adequate system, to determine and take into account the influence of destabilizing factors of internal and external environments, to use the opportunities created by these environments in order to achieve the interests of the subject of economic activity.

The purpose of the work is to substantiate theoretical and research of practical aspects of management of marketing activity of an enterprise in a competitive environment.

In accordance with the set goal set and solved the following tasks:

- to investigate the essence of the management of the marketing activity of the enterprise and to determine the main methods of evaluating the effectiveness of management of the marketing activities of the enterprise;
- to determine the influence of the competitive struggle on management of the marketing activity of the enterprise;
- to determine the influence of the factors of the macro-marketing environment on the enterprise;
- to analyze the internal environment and marketing activity of the enterprise;
- to propose and economically substantiate proposals for improving the management of marketing activities of an enterprise in a competitive environment.

The object of research is the process of managing the marketing activities of the enterprise.

The subject of the study is the principles, methods and tools for managing the marketing activities of the enterprise.

Methodological basis of the research were methods of scientific abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction, logical analysis, system approach, etc. In order to solve certain tasks in the dissertation, the following methods were used: monographic - when studying literary sources, practices of management of marketing activities of the enterprise; theoretical generalization, comparison and analogy - to reveal the essence of the concept of "management of marketing activities"; abstract-logical - for the implementation of theoretical generalizations, the formation of conclusions and substantiation of new hypotheses;

Proposed and substantiated in the work of the mechanisms of management of marketing activities of the enterprise can be used in practice by domestic industrial enterprises. The recommendations and proposals for managing the marketing activities of the enterprise developed in the master's dissertation were submitted to the Board of Directors of LLC "Drinks Plus" for consideration, which recognized the possibility of practical application in the future of certain activities and proposals submitted in the work (Act No. 104 dated 12.04 .18).

The beginning of the study was the publication in the electronic scientific and practical edition "Eastern Europe: Economics, Business and Management" (Dnipro, 2018) on the theme "Managing the marketing activities of an enterprise in a competitive environment".

The practical and theoretical results of the study were highlighted in the publication at the International scientific and practical conference "State and Development of Entrepreneurship in a Market Economy: Problems and Prospects" on the topic "Approaches to the definition of the main components of the marketing effectiveness of the enterprise" (Dnipro, 2018 year).

Key words: marketing activity management, efficiency, competitive struggle.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ .....	13
1.1. Сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства .....	13
1.2. Методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства .....	21
1.3. Вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства .....	31
Висновки до розділу 1 .....	38
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС» .....	39
2.1. Аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «Напої Плюс» .....	39
2.2. Аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Напої Плюс» .....	52
2.3. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	72
Висновки до розділу 2 .....	80
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАММИ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	81
3.1. Розробка альтернатив удосконалення маркетингової діяльності підприємства.....	81
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів удосконалення маркетингової діяльності.....	90
Висновки до розділу 3 .....	102
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних підприємствах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат компанії є управління маркетинговою діяльністю. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою конкуренцією, необхідним стає вдосконалення діяльності підприємства в цілому, а зокрема його маркетингової складової, що надасть компаніям можливість збільшити свої конкурентні переваги на вітчизняному та зовнішньому ринках. Загострення конкурентного середовища обумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства.

Нажаль, часто причиною недостатньої прибутковості компаній є неефективна система управління маркетинговою діяльністю. В зв'язку з цим, дослідження питань вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств та вироблення на цій основі необхідних методичних рекомендацій є досить актуальним.

Дослідження проблем управління маркетинговою діяльністю знайшло відображення у працях таких науковців, як І.В. Мосійчук, І.Г. Клімова, А.В. Ткаченко, І.О. Щебликіна, М.В. Волкова та ін. Питання оцінювання ефективності маркетингової діяльності знайшли відображення у роботах низки вітчизняних вчених-економістів, серед яких слід відзначити праці Л.В. Балабанової., В. А. Шаповалова, Н.В. Бутенка, Н.К. Моїсєєва, А.Ф. Павленко, Є.Б. Анфіногенова, В.А. Пархименко, Т.Є Дерев'янченко, О.П. Лідовської, А. Резніченко та ін. Втім, як свідчать результати досліджень, на сьогодні в вітчизняній науковій літературі відсутнє комплексне вивчення управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентної боротьби.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначити основні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити вплив факторів макромаркетингового середовища на підприємство;
- провести аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності підприємства;
- визначити проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби.

**Об'єктом дослідження** є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс».

**Предметом дослідження** є принципи, методи і інструменти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс».

**Базою дослідження** обрано ТОВ «Напої Плюс», що займається виробництвом слабоалкогольних напоїв.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в дисертаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління маркетинговою діяльністю підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління маркетинговою діяльністю»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез;

***Елементи наукової новизни:***

- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо визначення основних складових оцінювання маркетингової ефективності підприємства.
- розроблено власну методику оцінювання міжнародного проекту;
- виявлено напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю виробничих підприємств.

***Практична значущість.*** Запропоновані у роботі підходи до удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві можуть бути використані на практиці ТОВ «Напої Плюс» та інших підприємствах, які спеціалізуються на виробництві слабоалкогольних напоїв, для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах. Висновки дослідження та рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Напої Плюс» були прийняті до уваги та можуть знайти конкретну реалізацію в частині пропозицій (акт впровадження №104 від 12.04.2018 підприємства ТОВ «Напої Плюс»).

***Апробація результатів роботи:***

1) Стаття «Напрямки удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві» у Електронне науково-практичне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»;

2) Тези «Підходи до визначення основних складових маркетингової ефективності підприємства» участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи» ;

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ**

#### **1.1. Сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток [1].

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, запропоновано наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно [3].

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу [4]:

1. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні

виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходити в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність.

2. Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Негативний момент даної концепції є те, що споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Сфера застосування згаданої концепції – просування на ринок товарів так званого пасивного попиту (страховки, енциклопедичні словники та ін.).

4. Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Дана концепція намагається вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям.

З описаних підходів можна виявити основні принципи управління маркетингом на підприємстві, які зображені на рис. 1.1.: спрямованість на споживача, вплив на споживача, пристосованість і гнучкість, спрямованість на

перспективу, комплексність, інновативність, системність, зменшення потенційних збитків, задоволення базових потреб, економічна ефективність, навчання, інформування та захист споживача[5].

Описані вище принципи визначають напрями діяльності підприємств, що виконуються в рамках управління маркетингової діяльності, склад і направленість її основних функцій, для яких властивий еволюційний розвиток на підприємствах. У сучасних наукових виданнях немає загальноприйнятої класифікації функцій, які входять до комплексу маркетингу. У результаті цього - зміст функцій маркетингу визначається об'ємами виробництва і збуту, конкуренцією, асортиментом, особливостями споживання і попиту на продукцію підприємства.

Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, розробка стратегії підприємства, визначення ринків, планування продукції, підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів, формування виробничого плану, планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій, формування каналів розподілу, формування та реалізація цінової політики, планування фінансового забезпечення, підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю, формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації [2].



Рис. 1.1. Основні принципи управління маркетингом на підприємстві  
*Складено на основі [5]*

На рис. 1.2. представлена схема загальних функцій маркетингу підприємства, їх взаємозв'язок та короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності [2, с. 294].



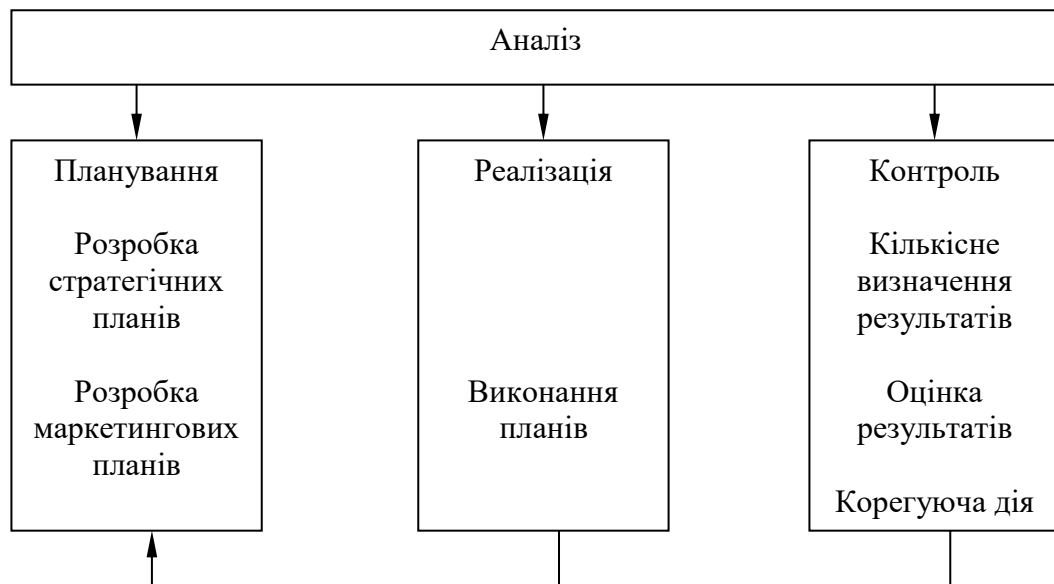


Рис. 1.2. Загальні функції маркетингу у підприємства та їх взаємозв'язок

*Складено на основі [6, с.96]*

В системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій, що наведені на рис. 1.3.:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення наявних та планування майбутніх товарів;
- планування руху та продажів товарів;
- забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції;
- забезпечення цінової політики підприємства;
- забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару [7, с. 48-49].

Незважаючи на наявність різних стратегій щодо оцінки ефективності маркетингу, в його плануванні та реалізації є деякі недоліки, зокрема: не усвідомлення доцільності систематичного дослідження маркетингових заходів, недостатній кваліфікаційний рівень працівників маркетингового відділу, проведення суто формального аналізу без застосування сучасних методів.

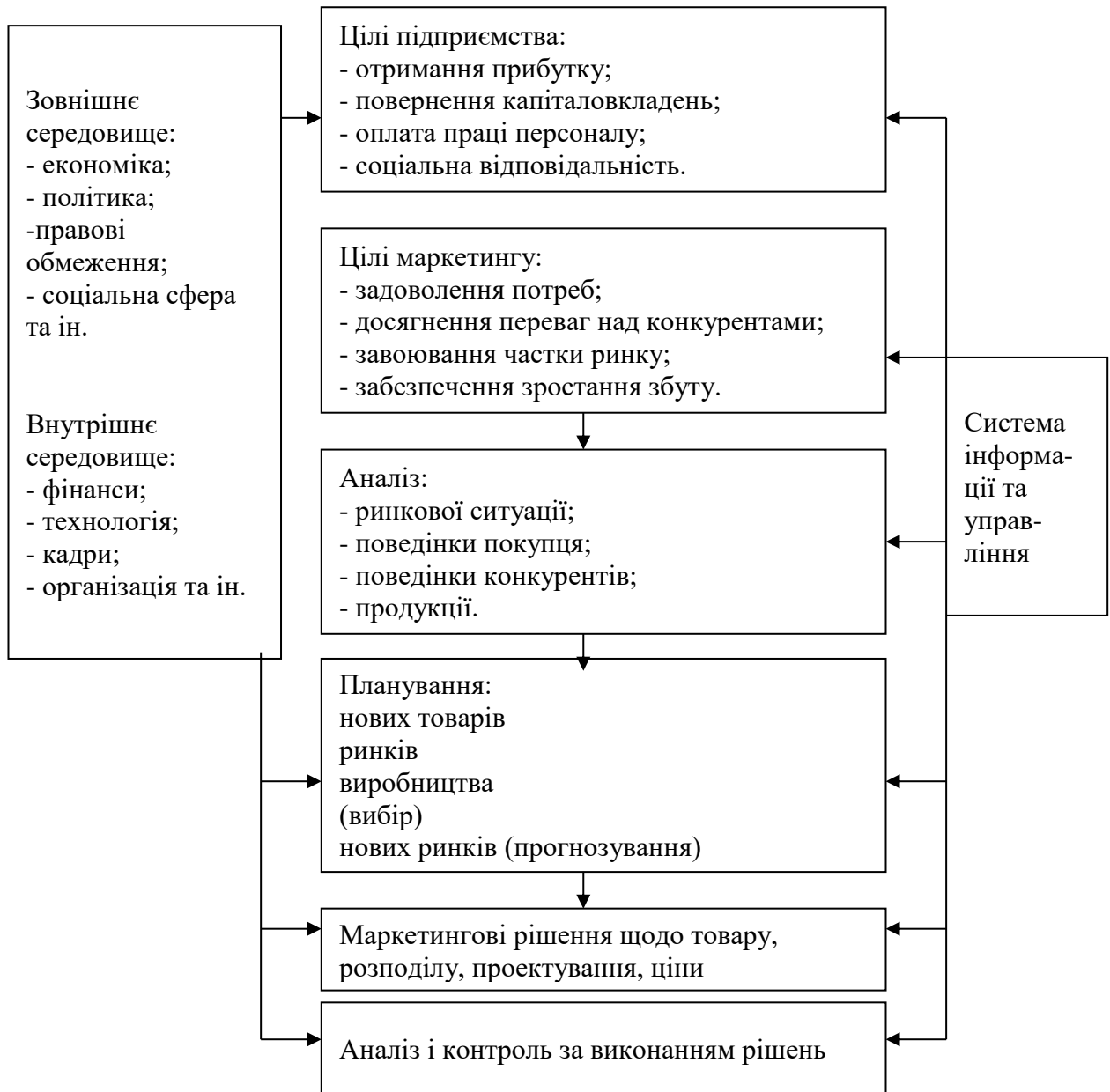


Рис. 1.3. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: [8]

Взагалі, схематично модель управління маркетинговою діяльністю можна представити у такому вигляді, як на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель управління маркетинговою діяльністю

*Складено автором на основі [8]*

Функціональне забезпечення управління маркетинговою діяльністю, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетинг підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку [2, с. 291-292].

Постійному розвитку управління маркетингом сприяє постійна поява нових ідей і тенденцій у цій галузі. Хоча країни з розвиненою ринковою економікою і накопичили багатий досвід у практиці використання маркетингу у діяльності підприємств, слід враховувати те, що він є однією з найдинамічніших галузей економічної діяльності. Тенденції в розвитку

сучасного ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, це зростаюче значення таких сфер [6, с.165]:

- якості, ціни і задоволення споживачів;
- побудови взаємин із споживачами та втримання їх;
- управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій;
- глобального мислення і планування місцевих ринків;
- стратегічних альянсів і мереж;
- галузей з високими технологіями;
- маркетингу послуг;
- прямого та онлайн-маркетингу;
- етичності маркетингової поведінки.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов [2, с.298-299]:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів;
- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);
- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Розробка та реалізація маркетингових заходів потребують створення допоміжних систем маркетингу. До них належать, зокрема, система планування маркетингу, система організації служби маркетингу та система маркетингового контролю. Гармонійне поєднання і взаємодія цих допоміжних підсистем значною мірою зумовлюють ринковий успіх підприємства.

Розроблення та прийняття маркетингових рішень у системі підприємництва базуються на обліку розходжень і спільності понять

маркетингу як філософії, способу організації діяльності фірми та як інструментарію, що впливає на процес обміну, в який вступають і в якому безупинно взаємодіють суб'єкти цієї системи. Теорія взаємодії вимагає інтегрованого застосування на практиці цих трьох аспектів розуміння маркетингу [9, с. 282]

## **1.2. Методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства**

При посиленні конкуренції на сучасному ринку товарів та послуг у суб'єктів господарювання з'являється усвідомлення необхідності проведення ефективних маркетингових заходів. Ефективність – це відношення результату діяльності підприємства до його витрат. Отже, ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами маркетингових заходів (таких як реклама, дослідження ринку та ін.) і витратами, що були понесенні під час їх здійснення.

Незважаючи на наявність різних стратегій щодо оцінки ефективності маркетингу, в його плануванні та реалізації є деякі недоліки, зокрема: не усвідомлення доцільності систематичного дослідження маркетингових заходів, недостатній кваліфікаційний рівень працівників маркетингового відділу, проведення суто формального аналізу без застосування сучасних методів.

Відомі зарубіжні та вітчизняні вчені розглядали різні підходи щодо до визначення основних складових маркетингової діяльності підприємства (табл.1).

Таблиця 1.1.

**Підходи до визначення основних складових оцінювання маркетингової ефективності підприємства**

<b>Автори</b>	<b>Трактування</b>
М. Туган-Барановський та Балабанова [7]	Оцінюють маркетинг за наступними напрямками: покупці, інтеграції, достовірність інформації, стратегія, оперативність. Але автори не визначили системи показників таких напрямів та алгоритму аналізу ефективності.
Г. Ассель [10]	Порівнює ефективність маркетингової діяльності з витратами на неї. Автор говорить про необхідність виявлення зв'язку між цими показниками.
В. Шаповалов [11]	Пов'язує ефективність маркетингу з якістю управлінських рішень та їх реалізацією.
Н. Бутенко [12]	Пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності відповідно до переліку виконаних маркетингологами функцій.
Ф.Котлер та К. Келлер [13]	Підкреслюють про існування зв'язку показників ефективності маркетингової діяльності з навколишнім середовищем.
Дж. Ленсколд [14]	Виділяє найважливішим показником ефективності маркетингу – рентабельність інвестицій. Саме цей показник відображає повну картину прибутків та інвестиційних внесків.
Н. Мойсеева та М. Конишева [15]	Надають перевагу вивченню функцій показників маркетингової діяльності (дослідження ринку, асортименту продукції, збуту та комунікації) та загальних показників (прибутковість, результативність стратегії).
А. Павленком та А. Войчак [16]	Було запропоновано розраховувати показник результативності маркетингу, виходячи з доходів, прибутків, платоспроможності, обороту запасів та ефективності маркетингової діяльності.
Л. Стриєм, А. Голубевим та О.Рустамовим [17]	Оцінюють маркетингову діяльність шляхом побудови та вивчення математичної моделі показників ефективності (підсистем та видів маркетингу).
Є. Анфіногенова [18]	Запропонувала виділити групу показників, що ґрунтуються на співвідношенні витрат на маркетинг та прибутків/обсягів реалізації підприємства, а саме: індекс прибутковості, частку підприємств на ринку, динаміку прибутків, динаміку обсягів реалізації, точку беззбитковості.
В. Пархименко та А. Сумец [19]	Розробили комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності з виділенням наступних напрямів: результат маркетингової діяльності, маркетингові дослідження, сегментація ринку, управління продажами, планування маркетингу та його реалізація, якість управління маркетингом, функції відділу маркетингу та оцінка його вкладу у розвиток ефективності маркетингової діяльності.

*(Складено автором)*

Т. Дерев'янченко у своїй праці відобразив наступні методи для оцінки кількісних показників ефективності маркетингової діяльності: багатовимірні,

регресивні, кореляційні, імітаційні, методи стратегічної теорії прийняття рішень, детерміновані, гібридні та моделі мережевого планування [20].

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою.

Одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає в тому, що не існує методично єдиного комплексу показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. Сьогодні поширені два підходи вимірювання – як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на здійснення [21].

При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності найчастіше розуміють кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів тощо [22].

В якості результатів стосовно споживачів пропонується використовувати [22]: обсяг цільового сегменту і його характерні особливості; ступінь задоволення споживачів; рівень лояльності по відношенню до компанії; перевалюючі моделі споживацької поведінки; пріоритетність товарної марки (з точки зору споживачів) в порівнянні з продукцією конкурентів; рівень поінформованості; об'єм закупівель, що здійснюється споживачами; вартість і імовірність переключення споживачів на придбання товарів конкурентів; споживацькі наміри.

Що стосується категорії «постачальники», доцільним є використання таких показників як ефективність «архітектури» взаємовідносин з постачальниками (зацікавленість постачальників в співпраці з компанією, важливість для постачальників об'єму продажів компанії, вартість і

імовірність вибору інших клієнтів); чіткість виконання умов співробітництва; рівень якості постачання.

Категорія «конкуренти» повинна оцінюватись по таким показникам як сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи; відносна доля ринку; характеристики і причини успіху найбільш вагомих конкурентів; стратегії позиціонування конкурентів і ступінь зацікавленості у збереженні існуючих позицій; існуючі бар'єри для входу на ринок; структура витрат і цінова політика; прогалини в роботі зі споживачами, які можуть використати конкуренти для посилення власних позицій; компетенція конкурентів [23].

При визначенні витрат на маркетингову діяльність розповсюдженим є підхід їх ототожнення з витратами по просуванню товару. Очевидна його обмеженість, і, на нашу думку, витрати на маркетингову діяльність повинні включати (окрім традиційних витрат на заробітну плату, матеріали і енергію, амортизаційні витрати, витрати на поточний ремонт): витрати на організацію і проведення товарної, комунікаційної, цінової і збутової політики; витрати на створення бренду; витрати на пошук (бенчмаркінг), підготовку і освоєння нових технологій; витрати по забезпеченню ефективності транзакцій (переговори, договори і т.і.); витрати на інформаційне забезпечення маркетингової діяльності і функціонування систем маркетинг-контролінгу.

Також в науковій літературі виділяють чотири відокремлені групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [24]:

1. Кількісні (фактографічні) – передбачають порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення: рентабельність інвестицій у маркетинг; оцінка вартості бренда; оцінювання ринкового успіху компанії у зоні конкурентів.

2. Соціологічні – націлені на використання інструментів прикладної соціології, а саме: на розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до цих програм (наприклад, оцінювання комунікацій).

3. Експертні (суб'єктивні) – передбачають використання спеціальних знань та практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про



ефективність маркетингової діяльності підприємства переважно у вигляді оцінок (балах).

4. Якісні методи засновані на проведенні аудиту маркетингу – це всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами.

При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, доцільно використовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій.

На українських підприємствах популярним є підхід до вимірювання ефективності маркетингової діяльності за допомогою показника ROIM (повернення інвестицій у маркетинг), який розраховується як відношення різниці додаткової виручка від здійснених маркетингових заходів та собівартості вироблених товарів (послуг), які просуваються за рахунок маркетингових заходів, до вартості самих маркетингових заходів [22]. Його використання дозволяє одержати конкурентні переваги компанії та підвищити її прибутковість, розробляти більш якісні стратегії та приймати ефективні інвестиційні рішення.

Проблема розробки маркетингових показників охоплює досить широке коло дослідницьких і практичних аспектів маркетингу, наприклад оцінку рентабельності маркетингових інвестицій, опис структури і зв'язки між внутрішніми маркетинговими і фінансовими показниками, оцінку клієнтських активів, активів бренду, довгострокових і короткострокових ефектів від маркетингових витрат і т.д.

Теоретики і практики маркетингу розробили безліч показників для оцінки маркетингу. При цьому стандартної схеми або стандартного набору показників не існує, так як показники повинні відображати маркетингові стратегії. Ці стратегії різні, відповідно і набір маркетингових метрик буде різним. Однак частина показників є досить універсальною і застосовна для діяльності будь-якої компанії [25].

У таблиці 1.2. наводяться маркетингові метрики, які найбільш часто використовують у річних звітах європейські компанії.

*Таблиця 1.2.*

**Найбільш часто використовувані маркетингові метрики**

Показник	Частка застосовування, %	Частка володіння інформацією вищим керівництвом, %
Обізнаність	78	28
Частка ринку (обсяг або вартість)	78	33
Відносна вартість компанії	70	35
Рівень незадоволеності	69	30
Задоволеність споживачів	68	36
Загальне число споживачів	65	38
Репутація	64	32
Лояльність	64	50

*Складено на основі [25]*

З таблиці видно, як розходяться уявлення про маркетингову діяльність в маркетологів і вищого управління. Найбільш популярний у маркетологів показник – обізнаність, проте він найменше цікавить директорів. І навпаки, рівень лояльності представляє найбільший інтерес для управлінців. Це не дивно, так як данний показник є індикатором стійкості і перспектив для бізнесу в цілому.

Вчені пропонують використовувати дев'ять показників, які дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу [26, с.209]:

- 1) обізнаність про бренд (brand awareness) - характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка.
- 2) споживачі, які спробували продукт до покупки (test-drive);

3) рівень відтоку клієнтів (churn rate) - співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду;

4) рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) - оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача;

5) прибуток (profit);

6) чистий дисконтована вартість (NPV);

7) внутрішня норма прибутковості (IRR);

8) окупність інвестицій (payback);

9) довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) - це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя.

Данні метрики являють собою класичні маркетингові показники: з 1 по 5 - найбільш важливі не монетарні показники, з 6 по 9 - фінансові показники.

Поряд з цим існують підходи, що ґрунтуються на залученні методів економіко-математичного моделювання. До них відносяться пропозиції Л.О. Стрій, яка пропонує оцінювати ефективність маркетингу підприємства або через систему показників результативності функціонування підсистем маркетингу в структурі управління підприємством, або через оцінку ефективності ринкового розподілу з позиції підприємства та рівня економічної ефективності його діяльності, який у запропонованій авторкою методиці характеризується рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції [27, с.98].

Втім, рівень рентабельності не є вичерпною характеристикою ефективності та якості функціонування суб'єкта економічних відносин. Досить часто охоплення більшої частки ринку навіть в умовах зниження рентабельності суттєво посилює позиції підприємства, позитивно впливає на його фінансову стійкість та продовжує життєвий цикл продукції та самого підприємства. Використання цього критерію без урахування рівня

прибутковості також дозволяє однобічно оцінити ефективність маркетингу підприємства. Таким чином, очевидною стає необхідність застосування певного узагальнювального показника, який дозволяв би оцінювати компенсацію розширенням ринкової частки зниження прибутковості і навпаки. Така методика була запропонована Вороновим О. А. та Валькович О. М. і полягає в розрахунку індексу ефективності маркетингової діяльності [28]:

$$E = ЧР \left( 1 + \frac{П}{С} \right), \quad (1.1),$$

де  $E$  – індекс ефективності підприємства;

$ЧР$  – індекс частки ринку;

$П$  – прибуток від реалізації продукції;

$С$  – собівартість реалізованої продукції [28].

Індекс частки ринку розраховується за формулою:

$$ЧР = \frac{O}{O_{\text{заг.}}}, \quad (1.2),$$

де  $O$  – обсяг продажу певного підприємства;

$O_{\text{заг.}}$  – загальний обсяг продажу на ринку [28].

Показник рентабельності інвестицій може дати повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій ми пропонуємо розраховувати за такою формулою []:

$$PMI = \frac{П_{\text{марк.заходів}}}{В_{\text{марк.заходів}}} \quad (1.3),$$

де  $П_{\text{марк}}$  – прибуток, отриманий від впровадження маркетингових заходів [27].

$В_{\text{марк}}$  – витрати на маркетингові заходи.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності може бути виконана через зіставлення приросту прибутку від здійснення тих чи інших

маркетингових дій з рівнем витрат, необхідних для них. Однак досить складно оцінити саме приріст прибутку, адже не завжди відомо, чим саме він був зумовлений, якщо мова йде про маркетингові дії підприємства. Отже, коректна оцінка маркетингової діяльності за кількісними критеріями потребує формування адекватної системи контрольних параметрів. Побудовані вони можуть бути за процесним, функціональним або об'єктним принципами [27].

Для оцінки ефективності конкурентоспроможності проектів з удосконалення управління маркетингової діяльності компаній можна застосовувати метод ККО. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності. Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації у відносні величини — бали. Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації — лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства [28, с. 177].

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.4),$$

де ККО — коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ — значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС — значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані так [29, с. 180]:

$$\text{ЕП} = 0,31\text{РВ} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП} \quad (1.5),$$

де РВ — показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — показник фондівдачі;

РТ — показник рентабельності товару;

ПП — показник продуктивності праці.

$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (1.6),$$

де КА — коефіцієнт автономії організації;

КП — коефіцієнт покриття організації;

КЛ — коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО — коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$EZ = 0,37RP + 0,29KZ + 0,21KB + 0,14KP \quad (1.7),$$

де РП — рентабельність продажу продукції ;

КЗ — коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

КВ — коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР — коефіцієнт ефективності реклами.

Розглянутий метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» — на рівні базового; «15 балів» — значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства [28, с 177].

Отже, аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та виявлення найефективніших шляхів проведення маркетингу, дозволяє мінімізувати витрати суб'єкта господарювання та досягти максимального результату діяльності. Для цього необхідно оцінити витрати маркетингу, його функції та неекономічні показники з використанням чітко визначених алгоритмів економіко-математичних методів та моделей. Потрібно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частку на ринку, обсяг реалізації товарів чи послуг) та прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингу.

### **1.3. Вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Конкуренція в маркетингу— змагання за споживача на конкурентному ринку товарів та послуг, орієнтоване на максимальне задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Розрізняють конкуренцію цінову (вплив на попит через зміну цін з урахуванням факторів попиту, витрат або конкуренції) й нецінову (вплив на споживчий попит внаслідок поліпшення упаковки, доставки, сервісу, доступності та інших маркетингових факторів, реклами певних особливостей своєї продукції). В сучасних умовах найпоширенішою є нецінова конкуренція [29, с.348]

Ризики цінової конкуренції. В рамках конкурентної боротьби робити основну ставку на цінові фактори буде досить небезпечно. Їх тривале використання призводить до виснаження ресурсів, які потрібні компанії для свого подальшого розвитку. Може виникнути ризик не розрахувати власні сили, поступившись супернику, у якого в розпорядженні більш серйозні фінансові можливості. Компанія, яка не володіє достатньою кількістю коштів для розширення і модернізації виробництва, поліпшення якості продукції, в подальшому зіткнеться з ураженням в ціновій боротьбі з конкурентом, який

використовує для розвитку і конкуренції не тільки свій прибуток, але також інші джерела грошей - отримання дешевих позик, коштів засновників та ін. На думку прихильників активного застосування засобів цінової конкуренції, втрати прибутку через зниження цін компенсуються за рахунок підвищення продажів. Але на практиці таке твердження не зовсім коректно. Діяти ця схема буде, поки є достатні виробничі потужності, з відповідним ринком та іншими факторами. Ефективне зниження цін можливе для тактичних завдань - зокрема, для ліквідації складських запасів, ослаблення фінансового становища свого конкурента і ін [30].

На гостроту конкурентної боротьби впливають різні чинники [31]:

1. Боротьба посилюється, коли кількість конкуруючих фірм, підприємств чи організацій збільшується і коли вони стають відносно порівнюваними з погляду розмірів і можливостей. Кількість є важливим чинником, оскільки, чим вона більша, тим більша ймовірність виявлення підприємством нових стратегічних ініціатив.
2. Конкурентна боротьба посилюється, коли попит на продукт зростає повільно.
3. Конкуренція на певних сегментах ринку може посилюватися ще й тому, що попит на товари або послуги вирізняється значними сезонними коливаннями.
4. Конкуренція посилюється, коли товари підприємства недостатньо диференційовані.
5. Суперництво зростає відповідно до розміру віддачі від успішних стратегічних маневрів.
6. Боротьба має тенденцію до посилення, коли залишати ринок виявляється дорожчим, ніж продовжувати конкурентну боротьбу.
7. Конкуренція набуває гострого та непередбачуваного характеру під час поглиблення розбіжностей між підприємствами в підходах до стратегій, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів.



Способи протистояння цінової конкуренції [31]:

1. Підвищення цін. Перший крок, який дозволяє компанії поступово виходити з цінової конкуренції, - зростання своїх цін.

2. Додаткові послуги. Проведіть аналіз, що може бути цікаво покупцям, крім безпосередньо вашого товару. При розумінні глибинних потреб клієнтів вдасться усвідомити і список відповідних додаткових послуг. В результаті вдасться домогтися серйозних преференцій для конкуренції навіть на стандартному ринку. Однак необхідно пам'ятати - важливо не просто запропонувати додаткові послуги або товари, але також донести інформацію про їх цінності.

3. Пропонуємо набори. Набори призначені для головної мети покупців - зручно вирішуючи конкретної проблему. Тому завдяки грамотно складеним і продуманим наборам компанія отримує можливість відвернути свою аудиторію від запропонованих цін.

4. Різні ціни на товар. Простий принцип - пропонуйте кілька цін для товару або послуги. Поширена практика за кордоном, яка поки лише зароджується в Україні.

5. Лояльність бренду. Не можна вважати даний крок останнім, оскільки необхідно вести постійну роботу для поліпшення лояльності до бренду.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку успішність компанії визначається ефективністю управління маркетинговою діяльністю. Знання актуальних інструментів управління маркетинговою діяльністю і вміння застосовувати їх на практиці дає конкурентну перевагу компаніям, допомагає досягати бажаних результатів на ринку [32, с.86].

Застосування маркетингових технологій в діяльності підприємства дозволяє підвищити ефективність управління, зокрема сприяє:

- Раціонального використання та спеціалізації управлінської праці, в першу чергу, маркетологів;

- Регулярному контролю, що дозволяє виявити і усунути відхилення на кожному етапі діяльності;
- Визначення та поділу типових і творчих процедур;
- Розробці ефективних методів вирішення конкретних маркетингових завдань і поширенню цього досвіду;
- Адаптації наукових методів і засобів управління [33, с. 131].

Проблема пошуку клієнтів виникла вже дуже давно, з розвитком ринкової економіки, напевно вже у всіх галузях існують якщо не величезна кількість, то хоча б кілька фірм-конкурентів, чия діяльність спрямована на продаж однакових за призначенням товарів або надання одного спектра послуг. Саме залучення і утримання клієнтів - одна з найважливіших задач в конкурентній боротьбі, тому вже розроблено велику кількість маркетингових технологій для її вирішення. Виділимо і розглянемо найбільш поширені і ефективні з них [34].

Все різноманіття маркетингових технологій можна умовно розділити на три: активні - з використанням активних продажів, пасивні (створюються такі умови, що клієнт сам звертається в компанію) і комбіновані. Розглянемо їх окремо [35]:

1. Активне залучення клієнтів. В основному, це команда так званих продавців, завдання якої - активно шукати нових клієнтів. Рішення завдання відбувається наступним чином: створюються бази даних (як правило - самими продавцями), готуються комерційні пропозиції. Відбувається дзвінки потенційних клієнтів або особисті зустрічі, обходи, а також розсилка комерційних пропозицій, інформації про компанії і так далі.

2. Пасивне залучення клієнтів. Під словом «пасивне» мається на увазі «без допомоги продавців». В першу чергу мова йде про всі різновиди реклами і засоби інтернет-маркетингу.

3. Комбіноване залучення клієнтів. Очевидно, що в більшості випадків максимального результату можна досягти тільки ефективно використовуючи

обидва способи - команду продавців і різні маркетингові інструменти для залучення клієнтів.

З вищевикладеного стає зрозуміло, що конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми, тому вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду, напрям маркетингових досліджень [36].

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентної боротьби варто виділити такі напрямки:

1. Стратегія блакитного океану. Її суть полягає в створенні нового продукту, формуванні коли яка була раніше попиту, нового ринку, де практично відсутні конкуренти. Під “блакитним океаном” розуміється як раз новий неконкурентний ринок.

Проект повинен створювати інновацію цінності для споживача, а не просто цінність. Нова цінність створюється для споживачів за допомогою інноваційних товарів, інноваційних методах їх виробництва і принципово нових способів продажу, які ринок раніше ніколи не пропонував;

Проект повинен мати низькі витрати, які обумовлені тим, що інноваційний продукт не вимагає капітальних витрат, великого числа робочих, витрат на просування і ін. Тобто, зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, через які йде конкуренція в галузі [37].

*Таблиця 1.3*

**Напрямки виконання стратегії блакитного океану**

1	Створювати ринковий простір
2	Робити боротьбу непотрібною
3	Створювати та завойовувати новий попит
4	Створювати принцип взаємозамінності цінності/економії витрат
5	Вибудувати усю систему діяльності компанії у прагненні і диференціації, і низьких витрат

*Джерело: [37]*

## 2. Соціальний маркетинг:

Соціальний маркетинг одночасно виступає як соціально-маркетингова, ефективна управлінська технологія, що формулює основні принципи і підходи до побудови сучасного соціального управління на основі теорії соціального, некомерційного обміну послугами, ідеями, цінностями і тому подібне.

Управління соціальним маркетингом — складний процес, що вимагає від компаній істотної концептуально-стратегічної і організаційної перебудови: розробки корпоративних планів «стійкого розвитку» і корпоративних звітів про соціальну відповідальність, спеціальні PR-заходи: проведення переговорів і обмін досвідом на загальносвітовому, європейському і національному рівнях, презентації компаній за кордоном. Зростання капіталізації і міжнародного іміджу підприємства безумовно окуплять ці вкладення у разі успіху. Управління соціальним маркетингом здійснюється шляхом аналізу, планування та контролю виконання маркетингових програм, спрямованих на маркетинговий бізнес-процес (створення, підтримку та розширення вигідних відношень з цільовими споживачами).

Управління соціальним маркетингом підприємства повинно здійснюватися на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному рівні [38].

Управління соціально-відповідальним маркетингом на підприємстві здійснюється на трьох рівнях:

- внутрішній — реалізація фірмою своєї соціальної відповідальності перед співробітниками своєї організації шляхом вкладення ресурсів в створення максимально сприятливих умов праці і психологічного клімату в колективі, сприяння його соціальному розвитку, підвищенню кваліфікації персоналу, розширенню участі працівників в управлінні організацією;

- зовнішній — реалізація соціальної відповідальності перед споживачами шляхом формування і задоволення потреб людей в зручних, безпечних і недорогих товарах і послугах;

- соціальний — реалізація соціальної відповідальності перед територіальною общиною шляхом сприяння її стійкому розвитку через участь

в рішенні пріоритетних соціальних проблем, підтримка слабких і недієздатних, підвищення рівня культури населення, стимулювання його ділової активності, збереження навколишнього середовища [38].

3. Мультиканальність маркетингу - одночасна взаємодія компаній з цільовими аудиторіями (клієнтами) за допомогою off-line (реклами, спеціалізованих видань, конференцій, мерчандайзингу тощо) і on-line каналів маркетингових комунікацій (пошукових систем, соціальних мереж, професійних співтовариств, електронної пошти, блогів, форумів, вебінарів, мобільних додатків та ін.) [39].

Варто відмітити не менш важливий інструмент здійснення конкурентної боротьби в управлінні маркетинговою діяльністю – бенчмаркінг.

Застосування бенчмаркінгу передбачає системне вивчення всіх факторів і причин, які визначають позиції лідера. В даний час бенчмаркінг є широко використовуваною технологією пошуку нових прикладів для вивчення і впровадження в бізнес [40]. Для перевершення конкурентів підприємствам, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий світовий досвід у всіх сферах ділової активності, переймати всі види ефективних технологій [41]. Бенчмаркінг сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу: надає організації сигнали раннього попередження у разі її відставання, з'ясовує рівень організації порівняно з кращими в світі, веде до швидкого впровадження нових підходів при мінімальному ризику, скорочує витрати на створення нових проектів [41].

Отже, загострення конкурентної боротьби в управлінні маркетинговою діяльністю спонукає до пошуку нових підходів в маркетинговому менеджменті.

Для оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю було виділено чотири групи методів:

1. Кількісні – полягають у порівнянні показників діяльності з витратами.
2. Соціологічні – використання інструментів прикладної психології.
3. Експертні – засновані на експертних оцінках, виходячи з досвіду про ефективність маркетингової діяльності.

4. Якісні – передбачають проведення аудиту маркетингової діяльності для перевірки різних середовищ підприємства або окремих підрозділів.

### **Висновки до розділу 1**

Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновок, що управління маркетингом та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві варто розрізняти. Перше поняття стосується лише спеціального відділу, який застосовує принципи та методи маркетингу для проведення аналізу ринку, удосконалення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю – це поєднання різних інструментів та комплексів стратегічних заходів, направлених на максимізацію прибутку та підвищення конкурентоздатності та задоволення потреб споживачів.

Провівши аналіз методів оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства було виявлено найголовніші, серед чистий дисконтований дохід (NPV), показник рентабельності маркетингових інвестицій (PMI) рентабельність проекту (ROIM) та ККО. Дані методи будуть застосовуватись для обрахунків запропонованих проектів по удосконаленню управління маркетинговою діяльністю підприємства.

На управління маркетинговою діяльністю впливає характер конкурентної боротьби, яка за декілька років збільшилась майже вдвічі. Саме в таких умовах управлінці вимушені шукати нові способи до підвищення ефективності маркетингу, для того, щоб зберігати та покращувати позиції на ринку та бути впевненими, що споживачі мають лояльне відношення до продукції підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС»

#### 2.1. Аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «Напої Плюс»

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності [42].

Для подальшого аналізу необхідно розглянути фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Напої Плюс»:

Основним фактором, що впливає на діяльність підприємства, є безпосередньо чинне законодавство України у сфері виготовлення слабоалкогольних напоїв. На жаль, існуюча акцизна політика є неефективною. Підвищення акцизів на алкогольні напої є найбільш популярним методом регулювання алкогольної галузі в Україні.

Це одна з головних груп факторів, що безпосередньо впливає на діяльність компанії, адже споживання алкогольних напоїв багато в чому залежить від того чи схвалює оточення вживання, чи осуджує. слабоалкогольні напої є популярними серед молоді.

Виробництво продукції динамічно розвивається, кожного року кількість нововведень зростає, постійно впроваджуються нові технології, без чого успішна діяльність була б неможливою.

Міжнародні дослідження в сфері охорони здоров'я та харчування значною мірою впливають на попит. Також важливе значення мають міжнародні виставки та ярмарки.

При аналізі зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактору за допомогою певної методики табл.2.1.

Таблиця 2.1.

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу  
ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів в, у балах (1-3)	Загальна оцінка впливу факторів в, у балах	Прогнозування тенденцій змін	Вірогідність змін	Прогнозована зміна
Економічні	Розвиток економіки	-1	2	-2	-1	1	-1
	Розвиток виробництва та номенклатури товарів	+1	3	3	+1	2	+2
	Стан бюджету	-1	1	-1	-1	1	-1
	Темп інфляції	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень безробіття	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень податкових ставок	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень доходів населення	-1	3	-3	-1	1	-1
	Рівень політичної нестабільності в суспільстві	-1	1	-1	-1	1	11
	Сила лобістських груп	-1	2	-2	-1	1	-1
	Напрямок розвитку політичної системи	-1	1	-1	+1	1	+1
	Характер політичної боротьби	-1	1	-1	-1	1	-1
	Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-1	2	-2	-1	1	-1
	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	-1	2	-2	-1	1	-1
Демографічні	Чисельність населення	+1	3	+3	+1	2	+2
	Статевовіковий склад населення	+1	1	+1	+1	2	+2
	Рівень народжуваності	+1	3	+3	+1	2	+2
Науково-технічні нововведення	У сфері товарів	+1	2	+2	+1	3	+3
	У сфері технологій	+1	3	+3	+1	3	+3
	У сфері менеджменту	+1	3	+3	+1	3	+3
Природні	Стан природних ресурсів	+1	3	+3	+1	3	+3
	Екологічний фактор	+1	2	+2	+1	3	+3
	Природні умови	+1	2	+2	+1	3	+3
Соціально-культурні	Рівень освіти	+1	2	+2	+1	2	+2
	Соціальні умови життя	+1	2	+2	+1	2	+2
	Рівень культури населення	+1	2	+2	+1	2	+2

Складено на основі [28]



В цілому, зовнішнє середовище непрямого впливу є сприятливим для діяльності компанії, але є ряд аспектів, що несуть негативний ефект.

До негативних факторів можна віднести економічні, політичні та правові. Ці фактори є ключовими в діяльності будь-якої організації і «Напої Плюс» не є винятком. Кількість негативних факторів є мінімальною, але все рівно загроза з їхньої сторони існує і вона є справжньою.

В табл. 2.2. представимо перелік можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «Напої Плюс» та можливі варіанти дій підприємства, відповідно кожному фактору відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

*Таблиця 2.2.*

### **Можливості та загрози середовища непрямого впливу**

#### **ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік**

Фактори макросередовища	Оцінка ступеню впливу на підприємство, в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
<b>Можливості</b>		
Зростання експорту продукції галузі	3	Укріплення позицій на зовнішньому ринку
Ріст доходів населення	1	Дає можливість розширювати асортимент
Модернізація товарів та виробництва	3	Впровадження новітніх технологічних ліній виробництва
<b>Загрози</b>		
Зростання цін на сировину та матеріали	3	Застосування нового обладнання, яке дозволить зменшити витрати виробництва, що зменшить собівартість виробів.
Відсутність достатньої сировинної бази	2	Пошук постійних постачальників, з якими можна було укласти договори на взаємовигідних умовах.
Недосконалість чинного законодавства	2	Гнучкість стратегії підприємства
Зміна валютних курсів	2	Пошук альтернативних постачальників сировини за більш низькою ціною.

*Розроблено автором на основі табл. 2.1.*

Розглянуті вище загрози і можливості повинні бути ліквідовані та втілені відповідно, за для стабільної роботи компанії.

Проведемо оцінку факторів зовнішнього середовища прямого впливу, адже вони є важливим елементом аналізу середовища діяльності підприємства. Оцінку впливу факторів подано в табл.2.3.

*Таблиця 2.3.*

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу  
ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік**

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозування змін	Вірогідність змін	Прогнозна зміна
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	+1	2	+2
	Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+1	2	+2	+1	2	+2
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1	-1	1	-1
	Торгова сила покупців	-1	1	-1	-1	1	-1
	Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	+1	2	+2	+1	3	+3
Постачальники	Конкурентна сила постачальників	+1	2	+2	+1	3	+3
	Ступінь привабливості постачальників	+1	2	+2	+1	3	+3
	Доцільність договірної політики	+1	2	+2	+1	3	+3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-1	2	-2	-1	2	-2
	Сила конкурентного тиску	-1	2	-2	-1	1	-1
	Кількість активних конкурентів	-1	2	-2	-1	1	-1

*Складено на основі [28].*

Серед факторів прямого впливу найбільший вплив спостерігається з боку конкурентів та трохи менший зі сторони споживачів. Постачальники не так сильно впливають на діяльність ТОВ «Напої Плюс» оскільки підприємство майже повністю здатне самостійно задовольнити власні потреби в сировині.

В табл. 2.4. представимо перелік можливостей та загроз мікросередовища для ТОВ «Напої Плюс» та можливі варіанти дій підприємства.

*Таблиця 2.4.*

**Можливості та загрози середовища прямого впливу ТОВ «Напої Плюс»**

Фактори мікросередовища	Оцінка ступеню впливу на підприємство, в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
<b>Можливості</b>		
Впровадження високих стандартів менеджменту	2	Спрощення управління запасами, більше часу на управління організацією
Удосконалення маркетингової діяльності	2	Збільшення впізнаваності продукції компанії
Вдосконалення виробничих процесів	2	Підтримання позитивного іміджу
<b>Загрози</b>		
Укрупнення основних учасників ринку	3	Розробка стратегії інтеграції
Зміна мотивації споживача	2	Оновлення товарного асортименту у відповідності до вимог ринку
Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів	2	Розробка конкурентної маркетингової стратегії, впровадження інновації та нових технологічних ліній

*Розроблено автором на основі табл. 2.3*

Стан вітчизняної галузі САН характеризується складними умовами функціонування. Зростання та всебічний розвиток цієї галузі, які спостерігалися до 2008 р., нівелювалися негативними наслідками світової фінансової кризи. Стійке зниження ділової активності та показників ефективності діяльності учасників галузі (ринку) САН продукції загрожують зникненню якісних і доступних для покупця напоїв вітчизняного виробництва і потребують вживання негайних заходів для стабілізації й покращення ситуації.

Однією з найвагоміших проблем виробників слабоалкогольних напоїв є постійне підвищення акцизного мита на спирт для виготовлення продукції. Так, у 2015 році після затвердження змін до Податкового кодексу України акцизна ставка збільшилась з 50 грн до 70 грн за 1л. 100% спирту відповідно

до 2014. Обсяги продажу слабоалкогольних напоїв в Україні за підсумками 2015 склали 9,2 млн дал. (рис.2.1.), що на 1,3 млн дал. нижче, ніж у 2014 році (-12,38%) [44].

Зниження обсягів продажів ринку САН пов'язане із загостренням ситуації в Криму і на сході України. На цих територіях падіння САН перевищило 30%, через що загальний ринок країни втратив близько 10% обсягів [43].

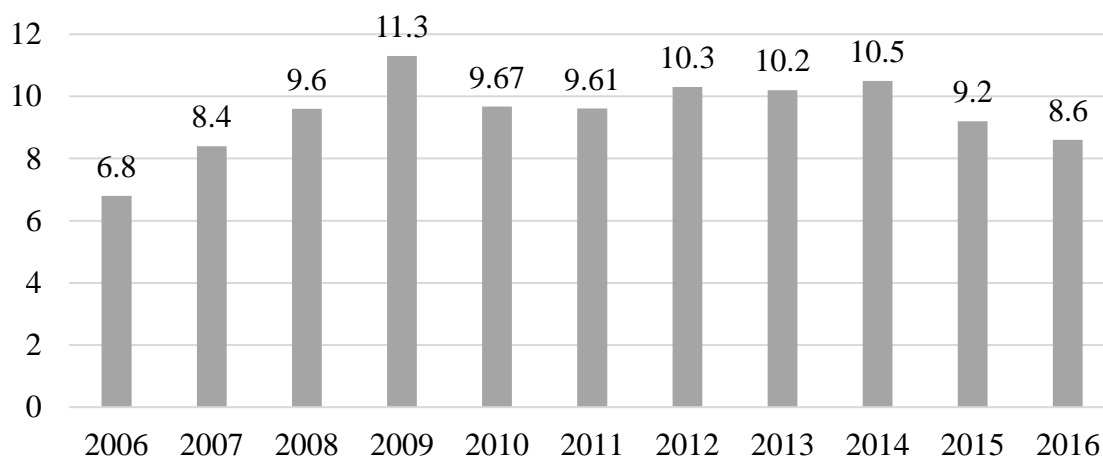


Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажу САН, млн дал.

*Джерело: [43].*

Відсутність довгострокової стратегії по зміні акцизних ставок і непродумані законодавчі ініціативи також стали причиною падіння обсягів продажів галузі.

За прогнозами експертів, обсяг ринку САН в 2017 році при збереженні сформованої ситуації складе 8,6 млн дал. (див. рис.2.1) При цьому, якщо підвищення податкового тиску на галузь САН збільшиться, це може призвести до негативних наслідків – зниження кількості гравців ринку, зупинки виробництва, догляду бізнесу в тінь і, як наслідок, скорочення доходів бюджету [43].

При цьому 63% українського ринку САН займають два найбільших гравця – ПАТ «Оболонь» та ПАТ «САН ІнБев Україна». За статистичними даними Держстату, в 2016 році більше 22% ринку слабоалкогольних напоїв у натуральному належало продукції ТОВ «Напої Плюс» (рис.2.2.).

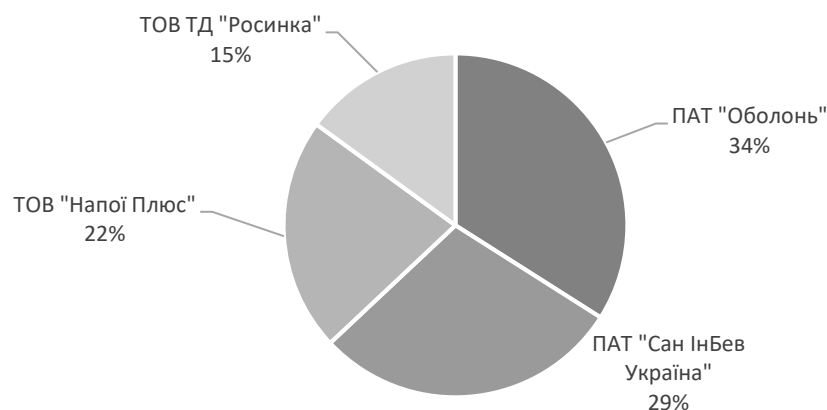


Рис. 2.2. Частка ринку САН ТОВ «Напої Плюс» та основних конкурентів станом на 2017 рік

*Джерело: [45].*

Слабоалкогольні напої позиціонуються і націлені на молодь, адже саме молодь швидко і активно реагує на різноманітні нововведення і новинки ринку, що дозволяє новим продуктам проникати на ринок.

Залежно від частоти споживання слабоалкогольних напоїв виділяють 4 групи споживачів:

- активні – вживають кожен день або кілька разів на тиждень;
- регулярні – п'ють САН кілька разів на місяць;
- епізодичні – вживають САН приблизно раз на місяць;
- випадкові споживачі – п'ють САН вкрай рідко, можливий одиничний досвід споживання.

В Україні регулярними споживачами слабоалкогольних напоїв є на 10,2% населення, з них більшість – це жінки. Більше третини споживачів купує САН 1-2 рази на місяць (36,5%), ще третина споживачів купують САН один раз в тиждень. 18% споживачів є активними споживачами і купують САН 2-3 рази в тиждень. Головна цільова аудиторія слабоалкогольних напоїв – це молодь у віці від 16 до 30 років. З віком споживання САН у людей знижується. 85% споживачів САН – це жителі великих міст. Споживання САН в Україні має сезонний характер і найбільше продажів доводиться на весняний та літній

період, в основному це пов'язано з тим, що найбільше слабоалкогольних напоїв споживають на вулиці [45].

При виборі того чи іншого слабоалкогольного напою споживачі в першу чергу звертають на міцність напою: менш міцні напої користуються меншим, але стабільним попитом, більшість активних споживачів віддають перевагу САН міцністю 8-9% та більше.

Асортимент слабоалкогольних напоїв розширюється. Багато напоїв вже стали класичними і мають постійний попит і широку аудиторію споживачів, а деякі тільки виходять на ринок і завойовують увагу споживачів. Серед таких напоїв можна виділити молочні алкогольні коктейлі і винні напої та коктейлі. Швидко розвиваються сегментом на ринку САН є сегмент сидру через тенденцію до споживання натуральних продуктів.

Споживання САН в Україні на середньостатистичного українця становить близько 2,2 л. Це досить низький показник, в порівнянні з Російською Федерацією, де споживання САН становить 5 л на душу населення в рік, в Литві споживання САН становить 5,2 л, а в Фінляндії – 11 літрів аж. Це свідчить про те, що потенціал у українського ринку слабоалкогольних напоїв є.

Українці віддають перевагу газованим напоям - їх купують 92% споживачів. Частка негазованих САН незначно падає щорічно [45].

За законодавством заборонено розливати слабоалкогольні напої в пластикові пляшки та в тару обсягом більше 0,75 л. У структурі продажів 59% займають САН в алюмінієвих банках, 41% відповідно в скляних пляшках.

Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. В практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дає змогу зіставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Так, велика частка ринку (9%) належить лише одній з торгових марок ТОВ «Напої Плюс», а частка напоїв виробництва ПАТ “Оболонь”, за

підсумками 2016 року, становить 36%. У табл. 2.5. наведено оцінку привабливості галузі САН.

Таблиця 2.5.

**Оцінка привабливості галузі слабоалкогольних напоїв у 2017 році**

Критерії	Вага	Оцінка	Зважене значення
Розмір	0,25	4	1
Галузева рентабельність	0,4	4	1,6
Структура конкуренції	0,2	3	0,6
Чутливість до інфляції	0,15	2	0,3
Темп зростання	0,1	1	0,1
Сума			3,6

*(Розроблено автором)*

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що галузь слабоалкогольних напоїв залишається перспективною, про це свідчить сумарна оцінка – 3.6, що є досить високим показником.

Різні галузі мають різну кількість стратегічних груп.

Метод оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу. Переваги цього методу полягають у простоті розрахунку та наявності оперативної інформації про якість продукту, що дає змогу швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Усі наведені методи можуть застосовуватись в процесі аналізу як окремо, так і разом з іншими, це залежить від цілей аналізу, що проводиться, а також специфіки діяльності підприємств, що досліджуються [46].

Отже, визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних стратегічних груп галузі можна побудувати карту стратегічних груп галузі рис 2.3.

Основні гравці на ринку слабоалкогольних напоїв можна віднести:

- 1) ПАТ «Оболонь»;
- 2) ПАТ «САН ІнБев Україна»;
- 3) ТОВ «Напої Плюс»;
- 4) ТОВ «ТД «Росинка».

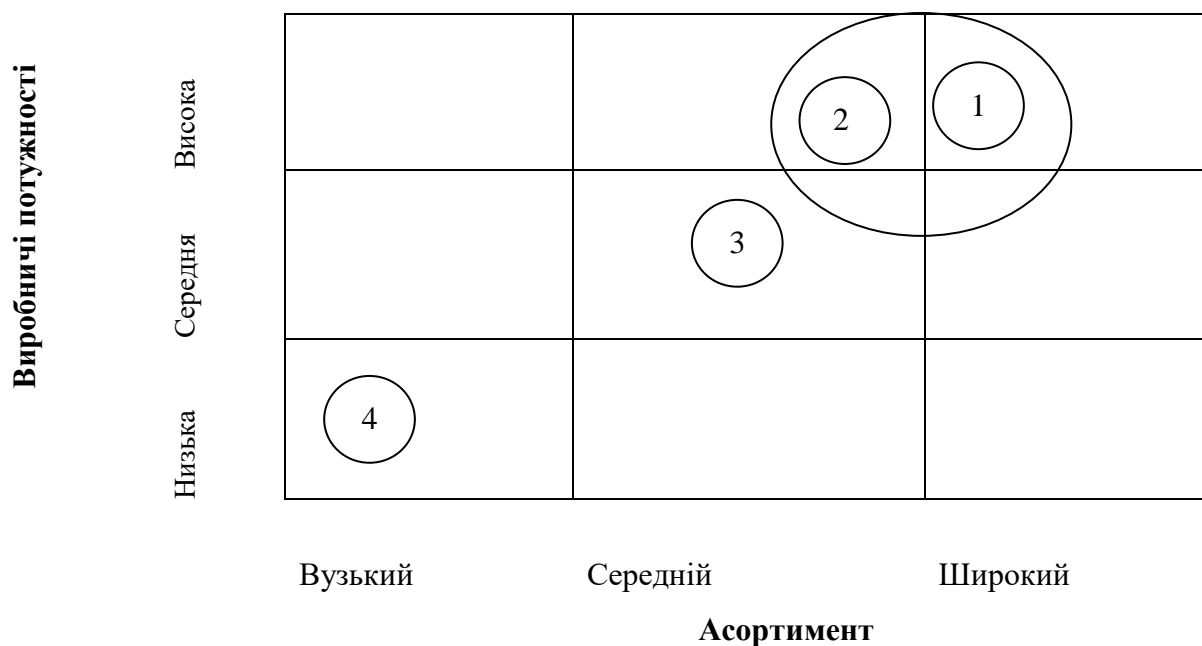


Рис.2.3. Карта стратегічних груп конкурентів з виробництва та реалізації слабоалкогольних напоїв станом на 2017 рік

(Розроблено автором)

Як видно з карти стратегічних груп основними конкурентами є ПАТ «Оболонь» та ПАТ «САН ІнБев Україна» виробничі потужності яких та асортимент є схожими з показниками ТОВ «Напої Плюс». В табл.2.6 розглянемо фактори конкурентоспроможності компаній ринку САН.

Таблиця.2.6.

#### Фактори конкурентоспроможності ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік

Область порівняння	ПАТ «Оболонь»	ПАТ «САН ІнБев Україна»	ТОВ «Напої Плюс»	ТОВ ТД «Росинка»
Ціна продукції	8	8	7	7
Якість	10	10	9	8
Сила бренду	9	8	9	6
Асортимент	9	9	8	6
Сума	36	35	33	27

Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»

На скільки відомо, значних змін у власній діяльності компанії ПАТ «Оболонь» та «САН ІнБев Україна» не планують, тому вони так і лишаться головними конкурентами.

У табл. 2.7 вказані основні ключові фактори успіху (КФУ) компаній.



Таблиця 2.7.

**Порівняльна оцінка КФУ ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік**

КФУ	Вага	ТОВ «Напої Плюс»		ПАТ «Оболонь»	
		Оцінка	Зважене значення	Оцінка	Зважене значення
Виконання планів та завдань	0,4	3	1,2	4	1,6
Відповідність технологій ринковим умовам	0,35	5	1,75	5	1,75
Широта асортименту	0,25	3	0,75	3	0,75
Сума	1,0		3,7		4,1

*(Розроблено автором)*

З таблиці ми бачимо, що найбільша вага приходить на такі ключові фактори успіху як виконання планів та завдань та відповідність технологій ринковим умовам. При вчасному виконанні контрактів, люди розуміють, що фірма є надійною та поважною до своїх клієнтів, постачальників тощо. Щодо відповідності технологій ринковим умовам, якщо підприємство має високий бал за цим фактором, компанія не настільки залежна від конкурентів

Широта асортименту є однією з основних переваг ТОВ «Напої Плюс», адже більший портфель торгових марок підвищує вірогідність продажу.

Одним з найголовніших завдань підприємства в управлінні конкурентоспроможністю є проведення оцінки рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу вимагає здійснення пошуку більш нових підходів до вищезазначеної оцінки, що мають враховувати умови розвитку сучасного конкурентного середовища [47]. У табл. 2.8. проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8.

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік**

Критерії	Вага	Оцінка	Зважене значення
Темп зростання	0,25	3	0,75
Прибутковість	0,25	4	1
Розмір	0,15	5	0,75
Прихильність споживачів	0,2	4	0,8
Частка ринку за сегментами	0,15	5	0,75
Сума			4,05

*Розраховано на основі [28]*

Провівши аналіз, можна помітити, що конкурентоспроможність підприємства висока. В основному це пов'язано з сумлінною роботою підприємства, сумарна оцінка становить 4 (81% від максимально можливої).

Використовуючи отримані дані, в рис.2.4. побудуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» — «General Electric».

Привабливість галузі	0 Низька 1 Середня 3 Висока 5	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання	Вибірковість <div>1</div>
		Інвестування та зростання	Вибірковість	Збір урожаю та вихід з ринку
		Вибірковість	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку
		0 Низька	1 Середня	3 Висока 5
		Конкурентоспроможність		

Рис. 2.4. Матриця портфельного аналізу «McKinsey»-«General Electric»  
Створено на основі [28].

ТОВ «Напої Плюс» знаходиться в секторі агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі САН, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності ТОВ «Напої Плюс».

Таблиця 2.9.

**Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності ТОВ Напої Плюс у 2017 році**

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	7
2. Якість ринку:	9
• Стабільність прибутковості	9
• Прихильність покупців до торгової марки	9
• Відношення покупців і виробників	8
• Технологічні обмеження	8
3. Продукція на ринку	
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція:	10
• Частка на ринку	9
• Збутова мережа	9
2. Виробничі можливості	9
• Економічні показники виробництва	10
• Можливості вносити зміни в продукт	8
3. Інжиніринг і підтримуючі послуг	9
Здібності до ринкових інновацій	10
Якість продукції	10

*Створено на основі [28].*

З наведених даних видно, що для показників конкурентоспроможності характерні високі показники (вони знаходяться в межах 7–10 балів), а також спостерігаються значні перспективи розвитку.

Провівши аналіз макромаркетингового середовища компанії було з'ясовано, що в цілому його стан задовільний, проте спостерігаються проблеми з політико-правовими та економічними факторами. Аналіз галузі показав, що розмір та висока рентабельність залишають її перспективною. Проаналізувавши конкуренцію з'ясовано, що компанія посідає 3 місце на ринку та отримала 33 бали КФУ, тоді як основні конкуренти ПАТ «Оболонь» та ПАТ «САН ІнБев Україна» отримали 36 та 35 балів відповідно.

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Напої Плюс»**

ТОВ «Напої Плюс» – компанія харчової промисловості України, виробник слабоалкогольних напоїв, молоде підприємство, яке динамічно розвивається. Воно було засновано в 2003 році.

Повна назва – товариство з обмеженою відповідальністю «Напої Плюс». Скорочена - ТОВ «Напої Плюс». Діє на основі статуту. Юридична адреса підприємства - Україна, м. Київ, пл. Спортивна, 3.

ТОВ «Напої Плюс» представляє такий сектор економіки як виробництво харчових продуктів.

Основними напрямками діяльності підприємства є [48]:

- виробництво продукції, яку виробляє підприємство та її реалізація;
- оптова торгівля продукцією і товарами, що виробляється на підприємстві в межах України.

Місія: «Ми не просто створюємо унікальні продукти, випереджуючи бажання наших Споживачів – ми хочемо, аби наші продукти допомагали вам насолоджуватися життям.»

Бачення компанії:

«Ми - українська компанія, яка задає тренди на ринку продуктів харчування і напоїв».

Цілі компанії:

- Створювати найкраще місце роботи для активних професіоналів;
- Задовольняти і передбачати потреби споживачів, надаючи якісні, інноваційні, унікальні продукти;
- Ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, постійно вдосконалюючись та розвиваючи підприємство;
- Збільшувати прибуток підприємства через відповідальні підходи в бізнесі, спрямовані на підвищення продажів компанії і сталий розвиток суспільства [48].

На сьогоднішній день ТОВ «Напої Плюс» є одним з найкращих підприємств по Україні в цілому. Про це свідчать його фінансові показники та імідж підприємства, як національного виробника якісної і конкурентоздатної на національному, а також і за кордоном. Об'єм продукції, яку випускає завод, постійно збільшується. В свою чергу, популярність і стабільно зростаючий попит на напої ТОВ «Напої Плюс» зумовлені неперевершеною якістю продукції, асортиментом [48].

Складність та науковість технологій, товарів та послуг – сьогоднішній ринок споживачів перетворив звичайну людину на покупця, що має досвід вибору між широким асортиментом будь-якої продукції. Щоб завоювати його увагу, виробники мають докладати значних зусиль. Саме тому вміння передбачати тренди майбутнього і створювати їх – царина, якій товариство надає великої уваги.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок надходжень від реалізації продукції, робіт, а також доходів від інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством. Підприємство самостійно визначає структуру джерел фінансування, вирішує питання розподілу й використання фінансів, керуючись Статутом і чинним законодавством. Із доходів одержаних товариством, відшкодовуються матеріальні витрати, витрати на оплату праці, плату процентів за кредит, страхових внесків, податків, платежів в бюджет. Прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства, використовується в його власних інтересах – для створення дольового, страхового, тощо фондів на розвиток групи компаній.

ТОВ «Напої Плюс» досить молода організація, яка перебуває на стадії ранньої зрілості. Відмітні ознаки цього періоду - експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе

тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну [48].

### Характеристика організаційної складової

Організаційна структура ТОВ «Напої Плюс» має лінійно - функціональний характер (рис. 2.5.), це пояснюється тим, що підприємство поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

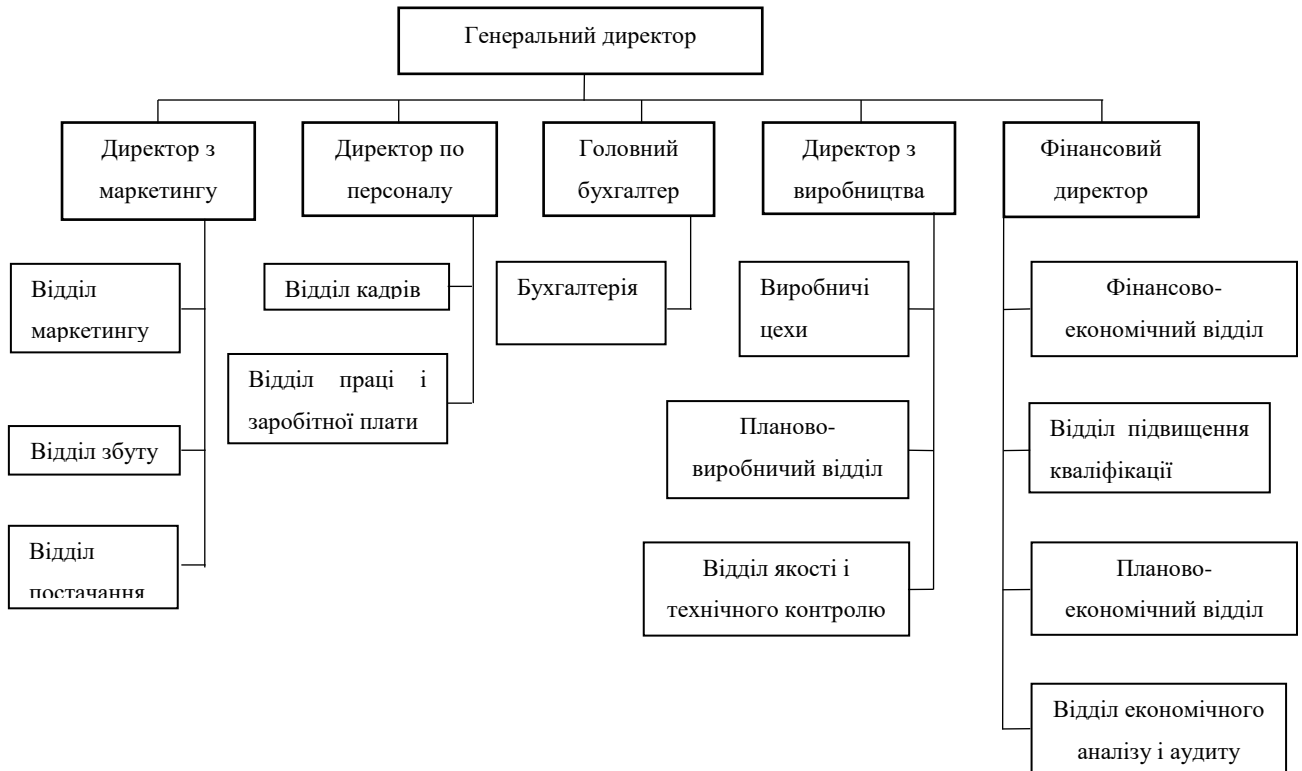


Рис.2.5. Організаційна структура ТОВ «Напої Плюс» станом на 2017 р.

*Розроблено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Елементами структури даної організації є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Організація є складною соціальною системою, що складається з двох елементів - керуючого і керованого.

На даному етапі розвитку, використовують адаптивний підхід до управління. Адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього.

Мета адаптивного управління – діагностувати все, що відбувається в середині системи: внутрішні процеси, процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати послідовуючі управлінські рішення [49, с.189].

Щоб вижити в сучасних умовах, підприємство має адаптуватися і постійно пристосовуватися до довкілля, що змінюється. Підприємство має бути організовано таким чином, щоб відстежувати постійні зміни в зовнішньому середовищі.

Підприємство не може бути стабільним, воно має постійно змінюватися, щоб не поступатися суперникам в умовах жорсткої конкуренції, задовольняти диференційовані запити споживачів, удосконалювати свої внутрішні процеси, ставити перед персоналом реальні цілі, надаючи для їх досягнення свободу творчих дій з пріоритетом ділових процесів, орієнтованих на споживача. Саме тому все більше визнання отримує новий набір організаційних принципів, орієнтованих на створення підприємницьких організацій, де робітники всіх рівнів зосереджені на збільшенні ступеня задоволення споживачів. Традиційна ієрархічна структура в таких організаціях більше не домінує. Відповідно до функцій працівники підприємства об'єднуються в команди, здійснюють перехресне навчання та забезпечуються комерційною інформацією, що дає їм можливість виконувати кілька функцій і швидко реагувати на потреби, що змінюються [49, с.190].

Структури прагнуть набути більшої гнучкості, але при цьому раціонально побудована організація зберігається. Процеси, подібні груповому вирішенню проблем, послідовним зусиллям з відновлення виробництва і т. п., створюють умови для інтеграції функцій і забезпечують базис для регулярної адаптації структур до потреб клієнтів, що змінюються. Кожен член організації повинен сповідувати цілі групової роботи, прагнути до розв'язання проблем і прийняття ризику.

Механістична модель організації дозволяє встановити техніко-економічні зв'язки та залежності різних факторів виробництва, і це становить її сильну сторону [50].

У той же часу ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактору в ефективній роботі організації, а як базу використовують такі положення школи наукового менеджменту, що критично оцінюються сучасною наукою і практикою.

Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на великі організації; завоювання позицій на ринку головним чином за рахунок зниження витрат, а не зростання доходів; широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко і навіть неможливо використовувати на практиці; прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю і виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що "мудріші, ніж ринок" [50].

Усе це ставить певні рамки у використанні механістичної: моделі організації з її вузьким поглядом на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами.

Операційна та виробничо-технологічна діяльність підприємства.

Встановлене в цехах заводу сучасне обладнання дозволяє виробляти найширший асортимент упаковки та напоїв, які відповідають усім світовим стандартам якості. На заводі функціонують швидкісні лінії розливу напоїв, що дозволяє оптимізувати роботу підприємства. Завод здатен не тільки задовольнити сьогоdnішній попит на продукцію підприємства, але і збільшити об'єм виробництва за необхідності у майбутньому. Перевірка якості напоїв відбувається на всіх етапах виробництва та здійснюється у спеціальній сертифікованій лабораторії. Вся продукція, яка зійшла з конвеєра заводу у Жашкові відповідає міжнародному сертифікату якості ISO 9001:22000 [48].

Сьогодні ТОВ «Напої Плюс» експортує свою продукцію в 15 країн світу (Росія, Білорусь, Молдова, Нідерланди, Канада, Італія, Німеччина, Нігерія, Грузія, Азербайджан та інші країни). Рівень дистрибуції слабоалкогольних напоїв становить 98%, енергетичних - 70% і 50% - безалкогольних напоїв.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «Напої Плюс».



Таблиця 2.10.

**Аналіз зміни операційних витрат підприємства ТОВ «Напої Плюс»  
за 2015-2017 рр. тис. грн.**

Показник	2015	2016	2017	Структурні зміни за 2015,%	Структурні зміни за 2016, %	Структурні зміни за 2017, %	Відхилення (2016/2015)		Відхилення (2017/2016)	
							±Δ	%	±Δ	%
Матеріальні витрати	303574	314929	345931	87,21	82,13	82,79	11355	3,74	31002	9,84
Витрати на оплату праці	13272	14173	17026	3,81	3,70	4,07	901	6,79	2853	20,13
Відрахування на соціальні заходи	5086	4910	5858	1,46	1,28	1,40	-176	-3,46	948	19,31
Амортизація	22367	27739	27120	6,43	7,23	6,49	5372	24,02	-619	-2,23
Інші операційні витрати	3785	21714	21908	1,09	5,66	5,24	17929	473,69	194	0,89
Всього	348084	383465	417843	100	100	100	35381	10,16	34378	8,97

*Розроблено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Проаналізувавши зміни операційних витрат підприємства ТОВ «Напої Плюс» було з'ясовано, що найбільшу частку складають матеріальні витрати. Це 83-87 відсотка від всіх операційних витрат підприємства. Наступні за величиною – витрати на амортизацію. Їх рівень становить від 6,43 до 7,23 відсотків.

Майновий стан підприємства характеризується використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (пасивів). Джерелом інформації для оцінки майнового стану є баланс підприємства. Для оцінки майнового стану розглядаються також показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства, такі як коефіцієнт зносу, коефіцієнти оновлення і вибуття основних засобів [51].

Таблиця 2.11.

**Розрахунок основних показників для оцінки майнового стану  
ТОВ «Напої Плюс» за 2015-2017 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення (2016/2015), %	Відхилення (2017/2016), %
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 032}{\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 031}$	-0,256	-0,339	-0,399	-24,48	-15,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\Phi. \text{№}5 \text{ р. } 260 \text{ гр. } 5}{\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 031 \text{ гр. } 4}$	0,0512	0,052	0,055	1,53	5,45
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{\Phi. \text{№}5 \text{ р. } 260 \text{ гр. } 8}{\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 031 \text{ гр. } 3}$	0,007	0,014	0,016	50	12,5

*Розроблено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Коефіцієнт зносу основних засобів у період з 2015 по 2017 рр. знизився, та складає 0,399. Коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів дещо збільшились та складають 0,055 та 0,016 відповідно.

У табл. 2.12. проведемо розрахунок основних показників ТОВ «Напої Плюс».

Таблиця 2.12.

**Розрахунок основних показників ТОВ «Напої Плюс» за 2015-2017 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	Відхил. (16/15), %	Відхил. (17/16), %
Коефіцієнт покриття	$\frac{\Phi. \text{№}1, \text{ р. } 260}{\Phi. \text{№}1, \text{ р. } 620}$	0,77	0,83	0,96	7,22	13,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\Phi. \text{№}1, \text{ р. } 260 - (100 + 110 + 120 + 130 + 140)}{\Phi. \text{№}1, \text{ р. } 620}$	0,572	0,568	0,715	-0,7	20,55
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$\frac{\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 220 + 230 + 240}{\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 620}$	0,013	0,091	0,154	85,71	40,9
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$\Phi. \text{№}1 \text{ р. } 260 - \text{р. } 620$	-24846	-15511	-3992	60,18	288

*Розраховано автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Значення коефіцієнта покриття в 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшилось на 7,22%, а в 2017 на 13,54%.

У 2015 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,572, у 2016 зменшився на 0,7% і становив 0,568, а в 2017 збільшився на 20,55% і став 0,715. В нашому випадку значення коефіцієнта швидкої ліквідності за досліджуваний період знаходилось в межах норми лише в 2017 р. (0,6...0,8).

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності має тенденцію до збільшення (в 2016 порівняно з 2015 збільшився на 85,7%, а в 2017 в порівнянні з 2016 – на 40,9%), та протягом досліджуваного періоду знаходиться в межах норми ( $>0$ ) і становить 0,013; 0,091; і 0,134.

#### Фінансово-економічна діяльність підприємства

Для економічної характеристики підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2015-2017 рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

#### Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ТОВ

«Напої Плюс» за 2015-2017 рр., тис. грн.

№	Показник	2015	2016	2017	Відхилення (2016/2015)		Відхилення (2017/2016)	
					$\pm\Delta$	%	$\pm\Delta$	%
1	Виручка від реалізації товарної продукції	518292	621761	646773	103469	19,96	25012	4,02
2	Собівартість реалізованої товарної продукції	294347	361458	395011	67111	22,8	33553	9,28
3	Валовий дохід	138075	157429	164700	19354	14,07	7271	4,62
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	84740	135985	142322	51245	60,47	6337	4,66
5	Фінансовий результат до оподаткування	68028	122968	139884	54940	80,76	16916	13,76
6	Чистий фінансовий результат	51797	95720	112704	43923	80,8	16984	17,74

*Розраховано автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2016 в порівнянні з 2015 збільшився на 103469 грн. або на 19,96 %, а за 2017 в порівнянні з 2016 збільшився на 25012 грн. або на 4,02%.

Собівартість реалізованої продукції у 2016 в порівнянні з 2015 збільшилась на 67111 грн. або на 22,8%, а за 2017 в порівнянні з 2016 збільшилась на 33553 грн. або на 9,28%.

Валовий прибуток у 2016 в порівнянні з 2015 збільшився на 19354 грн. або на 14,02 %, а за 2017 в порівнянні з 2016 збільшився на 7271 грн. або на 4,62%.

Фінансові результати від операційної діяльності. В 2016 р. в порівнянні з 2015 р. відбулось зростання даного показника на 60,47% (або на 51245 тис. грн.); а в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшення на 4,66% (або на 6337 тис. грн.).

У 2016 р. фінансовий результат до оподаткування збільшився на 80,76% і складав 54940 тис. грн.; в 2017 р. даний показник зменшився на 13,76% і становив 16916 тис. грн.

За весь період ТОВ «Напої Плюс» має позитивний результат діяльності (табл. 2.11). В 2016 р. даний показник збільшився на 80,80% в порівнянні з 2015 р., становив 95720 тис. грн. В 2017 р. відбулось збільшення на 17,74%, тобто чистий фінансовий результат склав 112704 тис. грн.

Важливу роль в діяльності виробничого підприємства складає асортимент продукції.

Компанія виробляє більше 30 найменувань продуктів під 11 брендами, такі як «Non Stop», «Pit Bull», «Eat me». з них слабоалкогольні напої: «Apps», «Why Not», «Shake», «King's Bridge», «Revo». Розглянемо частки найбільш вживаних САН у виробництві ТОВ «Напої Плюс» (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

**Частки САН у виробництві ТОВ «Напої Плюс» 2015-2017 роки, %**

САН/рік	2015	2016	2017
Apps	12	15	16
Why Not	4	9	13
Shake	30	28	24
King's Bridge	23	20	18
Revo	31	28	29

*Складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві*

Сидр Apps та Why Not відносно нова продукція на ринку, частка у виробництві постійно збільшується. Інші напої давно отримали свою

популярність серед споживачів, тому їх виробництво складає найбільшу частку.

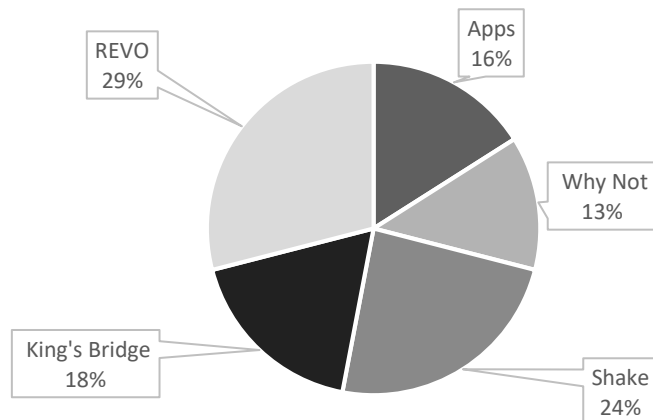


Рис. 2.6. Структура виробництва САН ТОВ «Напої Плюс»  
станом на 2017 р.

*Складено автором на основі табл.2.14*

Сьогодні ТОВ «Напої Плюс» експортує свою продукцію в 15 країн світу: Росія, Білорусь, Молдова, Нідерланди, Канада, Італія, Німеччина, Нігерія, Грузія, Азербайджан та інші країни).

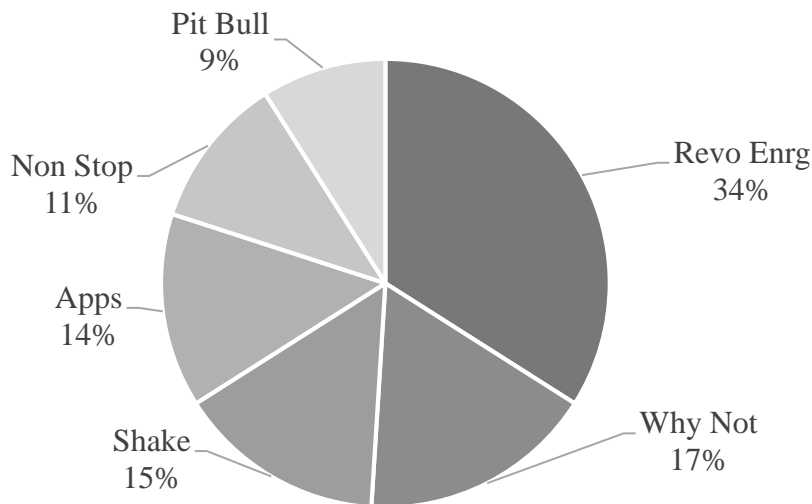


Рис. 2.7. Структура експорту ТОВ «Напої Плюс»

*Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Як бачимо з рис.2.7, в загальній структурі експорту переважають слабоалкогольні напої. Найбільші серед них - Revo, Shake, Why Not. Останній представлений лише на зовнішніх ринках.

Маркетингову активність ТОВ «Напої Плюс» можна оцінити за допомогою елементів, що наведені у табл. 2.15.

*Таблиця 2.15.*

**Оцінка маркетингової активності ТОВ «Напої Плюс», 2017 р.**

<b>Елемент маркетингової активності</b>	<b>Оцінка у балах</b>
1. Здійснення сегментації ринку	3
2. Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3. Проведення оцінки конкурентів	3
4. Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	1
5. Рівень контролю якості продукції	3
6. Використання торгової марки	3
7. Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
8. Використання прогресивних методів продажу	3
9. Оцінка ефективності реклами	3
<b>Загальна оцінка</b>	<b>23</b>

*Примітки до таблиці:*

*1 – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;*

*2 – часте, але нерегулярне використання;*

*3 – систематичне використання елемента.*

*Джерело: складено автором на основі експертних оцінок співробітників відділу маркетингу ТОВ «Напої Плюс»*

З табл. 2.15. можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової активності достатньо часто використовуються. Для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна ввести нову лінійку напоїв або іншої продукції.

Кадровий склад має дуже сильний вплив на ефективність здійснення діяльності підприємства, тому доцільним буде проаналізувати та охарактеризувати трудові ресурси ТОВ «Напої Плюс».

Таблиця 2.16.

**Характеристика руху кадрів на ТОВ «Напої Плюс» 2015-2017рр.**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення		Частка, %	
				16/15	17/16	16/15	17/16
Прийнято працівників, люд.	58	22	23	-36	+1	37,93	104,55
Вибуло працівників, люд.	14	12	13	-2	+1	85,71	108,33
Загальна чисельність персоналу, люд.	526	570	580	+44	+10	108,37	101,75

*Розроблено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Проаналізувавши характеристики руху кадрів на підприємстві за 2015-2017 роки, можна побачити, на підприємстві спостерігається позитивна тенденція збільшення кількості працівників, чому сприяло збільшення та розширення обсягів збуту.

На підприємстві наявний адміністративно-управлінський, виробничий та допоміжний персонал. Так як підприємство виробниче, то найбільший відсоток в компанії саме виробничого персоналу.

У таблиці 2.16. та рис. 2.8. відображаємо кадровий склад підприємства по категоріях.

Таблиця 2.16.

**Кадровий склад підприємства ТОВ «Напої Плюс» 2015-2017рр.**

Категорії персоналу	2015		2016		2017		Відхилення 16/17, %	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	180	34,23	214	37,54	220	37,93	6	0,39
Виробничий персонал	306	58,17	311	54,56	315	54,31	4	-0,25
Допоміжний персонал	40	7,60	45	7,90	46	7,76	1	-0,14
<b>Всього</b>	<b>526</b>	100	<b>570</b>	100	<b>580</b>	100	-	-

*Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Проаналізувавши кадровий склад підприємства, помітно що на адміністративно-управлінський персонал припадає в середньому 34-37% усіх працівників це свідчить про високий розвиток управління на підприємстві. Слід зазначити, що серед цієї категорії, працівники з маркетингового відділу складають 2% (4 особи), що є дуже низьким показником.

Так як ТОВ «Напої Плюс» являється виробничим підприємством, то на виробничий персонал припадає близько 55% всіх кадрів підприємства. Впродовж усього часу існування підприємства кількість робочих місць зростала.

Загалом співвідношення категорій персоналу є досить ефективним, дає змогу правильно керувати компанією, знизити ризики появи браку, або невідповідності у виробництві, максимізує прибутковість підприємства та забезпечує постійний розвиток.



Рис. 2.8. Кадровий склад підприємства ТОВ «Напої Плюс», 2015-2017рр.

*Складено на основі табл. 2.16.*

Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Напої Плюс».

В табл. 2.17 було проаналізовано рух кадрів підприємства в динаміці 2-х років. На основі отриманих даних розраховано наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;
- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт плинності кадрів.



Таблиця 2.17.

**Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «Напої Плюс»,  
2016-2017рр.**

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	570	580	10	1,75
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	22	23	1	4,55
3. Вибуло працівників	12	13	1	8,33
- з власного бажання	7	5	-2	-28,57
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	5	8	3	60,00
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	3,86	3,97	-	0,11
- з звільнення, %	2,11	2,24	-	0,14
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0123	0,0086	-	-0,0037
6. Коефіцієнт загального обороту, %	5,96	6,21	-	0,24

*Розраховано автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

На основі аналізу даних табл. 2.17. можна зробити висновок про те, що рух кадрів на підприємстві ТОВ «Напої Плюс» відповідає тим економічним умовам в яких знаходиться підприємство. Можемо звернути увагу на те, що кількість працівників збільшувалась відповідно до збільшення обсягів виробництва і реалізації товарної продукції.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства. Так, оцінка фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал — про слабку сторону.

Таблиця 2.18.

**Профіль діяльності ТОВ «Напої Плюс», 2017 р.**

Фактори внутрішнього середовища	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Ефективність організаційної структури			+
Рівень комунікаційних зв'язків		+	
Відповідність стилю управління до ситуації	+		
Рівень прибутку		+	
Частка ринку		+	
Система контролю управління			+
Ширина асортименту			+
Гнучкість цінової політики		+	
Ефективність договірної політики		+	
Рівень соціально-культурної відповідальності	+		
Рівень сервісу		+	
Ефективність реклами			+
Рівень маркетингової активності			+
Ефективність досліджень та розробок			+
Екологічне управління		+	
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Рівень мотивації	+		
Оцінка фінансового стану			+

*(Складено автором)*

Проаналізувавши профіль діяльності ТОВ «Напої Плюс» можна зробити висновок, що компанія має як сильні, так і слабкі сторони. Це свідчить про те, що має високу конкурентоспроможність, проте повинно шукати шляхи для вдосконалення.

Останнім етапом є виявлення конкурентних переваг. Для цього будується профіль полярностей в якому відображається оцінка підприємства та оцінка найбільшого конкурента (ПАТ «Оболонь»).

Таблиця 2.19.

**Профіль полярності ТОВ «Напої Плюс», 2017 р.**

Фактори внутрішнього середовища	Бальна оцінка		Бали
	ТОВ «Напої Плюс»	ПАТ «Оболонь»	
Ступінь досягнення цілей	2	2	0
Ефективність організаційної структури	2	3	-1
Рівень комунікаційних зв'язків	2	2	0
Відповідність стилю управління до ситуації	1	2	-1
Рівень прибутку	2	3	-1
Частка ринку	2	3	-1
Система контролю управління	2	2	0
Ширина асортименту	3	2	1
Гнучкість цінової політики	2	2	0
Ефективність договірної політики	2	2	0
Рівень соціально-культурної відповідальності	1	2	-1
Рівень сервісу	3	3	0
Ефективність реклами	3	2	1
Рівень маркетингової активності	3	2	1
Ефективність досліджень та розробок	3	3	0
<i>Рівень екологічної ефективності</i>	1	2	-1
Кваліфікаційний склад кадрів	3	3	0
Оцінка руху кадрів	2	2	0
Рівень мотивації	2	2	0
Оцінка фінансового стану	3	3	0
Всього	0		

*(Складено автором)*

Отримані результати порівняльної оцінки відображаємо в «Профіль полярностей». Результат 0 балів свідчить про те, що ТОВ «Напої Плюс» є над чим попрацювати, що утримати конкурентні позиції перед ПАТ «Оболонь». ТОВ «Напої Плюс» є чого повчитись у свого найближчого конкурента.



Рис.2.9. Профіль полярності ТОВ «Напої Плюс» та  
ПАТ «Оболонь», 2017 р.

*Складено на основі табл. 2.19.*

Існує цілий ряд методик оцінки конкурентоспроможності з урахуванням як цінових, так і нецінових факторів. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкурентному ринку, або його сегменті, побудовані на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей суб'єкта господарювання.

Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та покликана з'ясувати потенційні можливості підприємства і заходи, які воно повинне

вжити для забезпечення конкурентоспроможності позицій на конкурентному ринку.

Дослідження показало, що найбільш широке застосування в практичній діяльності можуть мати наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

Кожна організація має на ринку певні переваги і та недоліками. SWOT-аналіз дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення [51].

Кожна організація має на ринку певні переваги і та недоліками. SWOT-аналіз (табл 2.19) дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами (табл.2.20).

Поле «СіМ» припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'являються в зовнішньому середовищі.

Поле «СіЗ» припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Поле «СліМ» припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

Поле «СліЗ» припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі [28].

Таблиця 2.20.

## Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Напої Плюс», 2017 р.

Зовнішнє середовище/внутрішнє Середовище	Оцінка в балах	Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Сильні сторони:		1.Конкуренція		1.Конкуренція	
1.Організація		Стійкі конкурентні позиції	3	Висока маркетингова активність конкурентів	2
Налагодженість бізнес-процесів	3	Велика доля ринку	2	Розширення конкурентами свого продуктового портфелю	3
Ефективна організація комунікаційної політики в середині організації	3	Істотний ринковий потенціал за рахунок великої кількості споживачів, що орієнтуються на нижчу ціну ніж на товари-бренди	2	Вихід на ринок нових конкурентів, зокрема в сегмент де працює підприємство	2
Орієнтація керівництва на задоволення потреб споживачів	3	2.Збут		2.Збут	
2.Фінанси		Співробітництво з мережею дилерів	3	Значна регіональна диф. Дох. споживачів, як наслідок регіональна незбалансованість ринку	3
Висока ліквідність та платоспроможність	2	Швидкий цикл постачання товарів за рахунок встановлених контрактів з клієнтами	2	Неадекватна реакція споживачів на нові види товару	2
Позитивна динаміка показників прибутковості та фінансово-господарської діяльності	3	Постійне вдосконалення якості обслуговування	2	Високі витрати на налагодження зв'язків з іноземними дилерами	2
3.Маркетинг		Збільшення долі експорту	3		
Ефективна реклама	3	3.Ціна		3.Економічні фактори	
Стабільні канали поширення та просування продукції	3	Робота в нижньому ціновому сегменті, що забезпечує можливість інтеграції в середній ціновий сегмент	2	Зростаючий темп інфляції та нестабільність економічної ситуації	3
Високий рівень іміджу підприємства	2	4.Попит		Нестабільність фінансових інвестицій	3
Постійне проведення моніторингу ринків збуту	2	Зростання попиту на ринку	2	Девальвація національної валюти	2
Висока кваліфікація маркетингологів організації	2	Розширення ринків збуту за кордоном	3	Нестабільність економічної ситуації	3
		5.Споживачі		Неефективна державна політика	3
4.Виробництво		Ріст прихильності споживачів	2	Поле Сі3 Реактивна стратегія ринкової орієнтації, що орієнтована на боротьбу з конкурентами, методом розширення асортименту продукції та встановленням оптимальної ціни на товар. Пошук нових надійних постачальників та дилерів за кордоном.	
Сучасні потужності	3	Створення своєї клієнтської бази	2		
Розширення асортименту за рахунок використання нових технологій	3	6.Економічні фактори			
5.Управління персоналом		Розвиток галузі після зниження податкового тиску	1		
Власна база професійної підготовки	2	Зацікавленість іноземних інвесторів у вкладання інвестицій	2		
Висока кваліфікація вищого керівництва	3	Залучення екологічних програм для зменшення витрат	4		
Висока кваліфікація кадрів	2				
Слабкі сторони:		Поле СіМ Розробка стратегії диверсифікації направленої на закріплення позицій на ринку в нижньому ціновому сегменті завдяки виходу на нові ринки збуту і виведені нових видів товарів на ринок. Розробка стратегії інтеграція в середній ціновий сегмент.			
1.Організація					
Відсутність стандартизованих систем управління	3				
Рівень соціально- корпоративної відповідальності на підприємстві	3				
Система контролю управління	3	Поле СЛіМ Стратегія, спрямована на оптимізацію систем контролю управління		Поле СЛіЗ Активна стратегія,що характеризується наступальністю щодо виходу на нові ринки та на нові ринкові сегменти.	
Відповідність стилю управління до ситуації	2				
3. Збут					
Низький відсоток експорту	3				
4. Виробництво					
Залежність від імпортової сировини	2				
Залежність від податкової політики уряду	4				
Відсутність екологічних програм	4				

Складено автором на основі [29].

Таблиця 2.21.

**Стратегічний баланс ТОВ «Напої Плюс»**

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню впливу
Загалом сильні сторони (СС <sub>Т</sub> )	39	Загалом Слабкі сторони (С <sub>Л</sub> С <sub>Т</sub> )	24
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	35	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	28
Всього стратегічні активи	74	Всього стратегічні пасиви	48

*Складено на основі табл. 2.20.*

У структурі стратегічного балансу активи переважають над пасивами, що є позитивним моментом.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок.

Розглянемо основні цілі ТОВ «Напої Плюс» та ступінь їх досягнення (табл. 2.22).

Таблиця 2.22.

**Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей  
ТОВ «Напої Плюс»**

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Впровадження систем управління	2
Соціальна	Задоволення попиту у виробництві продукції	3
Кадрова	Розвиток соціально-корпоративної відповідальності	1
Фінансова	Збільшення прибутку	2
Екологічна	Підвищення екологічності виробництва	2
Маркетингова	Розширення ринку, збільшення кількості каналів збуту	3
Підсумкова оцінка		13

*Розроблено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

**Примітки:**

Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі — 3 бали; неповне досягнення — 2 бали; часткове досягнення — 1 бал; ціль не досягнута — 0 балів.

Підсумкова оцінка досягнення цілей ТОВ «Напої Плюс» становить 13 балів, що свідчить про не повне досягнення поставлених цілей підприємства. Головним чином це пов'язано із складністю виконання деяких цілей, наприклад щодо розвитку соціально корпоративної відповідальності.

### **2.3. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «Напої Плюс» здійснюється відповідно до діючого на підприємстві Статуту та полягає у виконанні наступних функцій і задач:

Завдання:

- координація роботи виробничих і комерційних служб із метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку;
- вироблення стратегії і тактики підприємства на споживчому ринку за допомогою маркетингових програм.

Функції:

- забезпечення своєчасного укладення договорів, квартальних графіків постачання продукції;
- організація збуту продукції відповідно до укладених договорів;
- участь у розробці цінової політики підприємства;
- організація роботи з реклами продукції, що випускається, вивченню ринку збуту;
- розробка системи мотивації персоналу щодо систематизації і використання маркетингової інформації;
- контроль за виконанням експортних замовлень, розширення зовнішньоекономічних зв'язків;

Розглянемо особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс» за напрямками комплексу маркетингу.



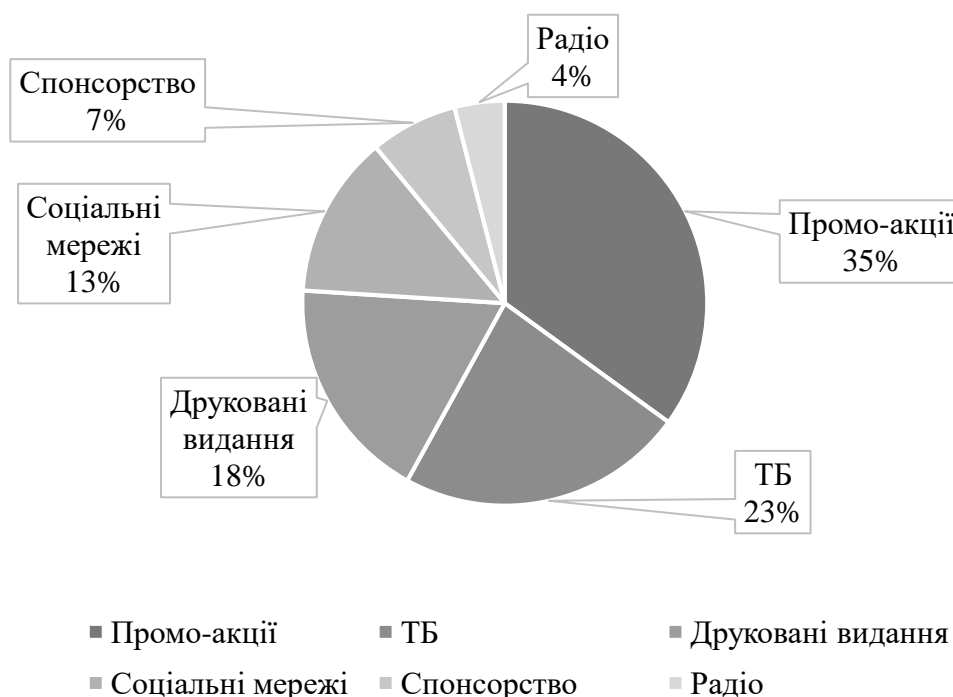


Рис. 2.10. Загальна структура маркетингової діяльності, 2017 р.

*Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

На рис 2.10. видно, що найбільшу частку займають промо-акції, телебачення та друковані видання. Це 35, 23 та 18 відсотків відповідно.

Проте, сьогодні для того, щоб забезпечити стійкість компанії на ринку і виграти в конкурентній боротьбі дуже важливо розвивати канали залучення клієнтів, експериментувати, шукати нові ефективні інструменти [52].

Варто зазначити, що сьогодні все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно-комунікаційних технологій тощо [53].

Для розгляду найбільш ефективних та сучасних маркетингових інструментів було складено табл.2.23.

Таблиця 2.23.

**Актуальні інструменти маркетингової діяльності та застосування  
на ТОВ «Напої Плюс» у 2015-2017 рр.**

Інструмент	Опис	Впровадження у маркетинговій діяльності			Використання на підприємстві		
		15	16	17	15	16	17
Веб-сайти	Зараз практично неможливо уявити бізнес без сайту. Однак, крім класичного корпоративного сайту або інтернет-магазину, багато компаній для просування своєї продукції розробляють «посадкові сторінки» - односторінкові сайти, головною метою яких є схилити клієнтів до покупки.	+					
Event-маркетинг	Event- маркетинг на сьогодні один із ключових каналів просування компанії в сегменті B2B, так як дозволяє вибудувати особисті стосунки між партнерами.		+				+
Соціальні мережі	Все більшої популярності набирають соціальні мережі. Їх аудиторія постійно зростає, а час, який ми проводимо в соціальних мережах, постійно збільшується. Всі соціальні мережі розрізняються за демографічними ознаками аудиторії.			+		+	
Партнерство	Працює як ефект синергії. Найбільший ефект приносять компанії з тією ж цільовою аудиторією, проте пропонують неконкурентні товари.		+				

*Складено на основі [53]*

З таблиці можемо зробити висновок, що однією з проблем управління маркетинговою діяльністю є використання не актуальних маркетингових інструментів. Тому слід розробити пропозиції, що підвищать ефективність здійснення маркетингової діяльності на підприємстві та зроблять компанію більш конкурентоспроможною.

Багато задач передаються на аутсорсинг, адже відділ маркетингу на підприємстві не відповідає вимогам, які поставлені перед ним.

Аутсорсинг маркетингу – це виконання всіх або частини функцій маркетингу організації фахівцями іншої компанії, тобто використання

сторонніх ресурсів. Така форма аутсорсингу, також дозволяє досягти високих результатів і показників. В першу чергу він ґрунтується на обміні досвіду і важливою інформацією, що досягається в результаті ефективного зворотного зв'язку з представниками цільової аудиторії і обробці отриманих даних фахівцями.

Цілями застосування аутсорсингу можуть бути зниження вартості і підвищення якості роботи маркетингової служби. В основному, співробітники компаній, що надають послуги в сфері маркетингу володіють більшим досвідом вирішення нестандартних завдань, ніж фахівці відділів маркетингу, що дозволяє їм діяти більш ефективно [54, с.153].



Рис. 2.11. Частка аутсорсингу в маркетинговій діяльності компанії, станом на 2017 рік

*Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Частка завдань, які віддаються на аутсорсинг значно перевищує частку завдань що виконуються внутрішнім відділом і складає 72%.

Перелік основних задач, які виконуються для ТОВ «Напої Плюс» маркетинговими агентствами:

- Просування компанії, торгової марки, продукції.
- Рекламні кампанії.
- Стимулювання збуту.
- Моніторинг конкурентів
- Моніторинг попиту і ринкових трендів

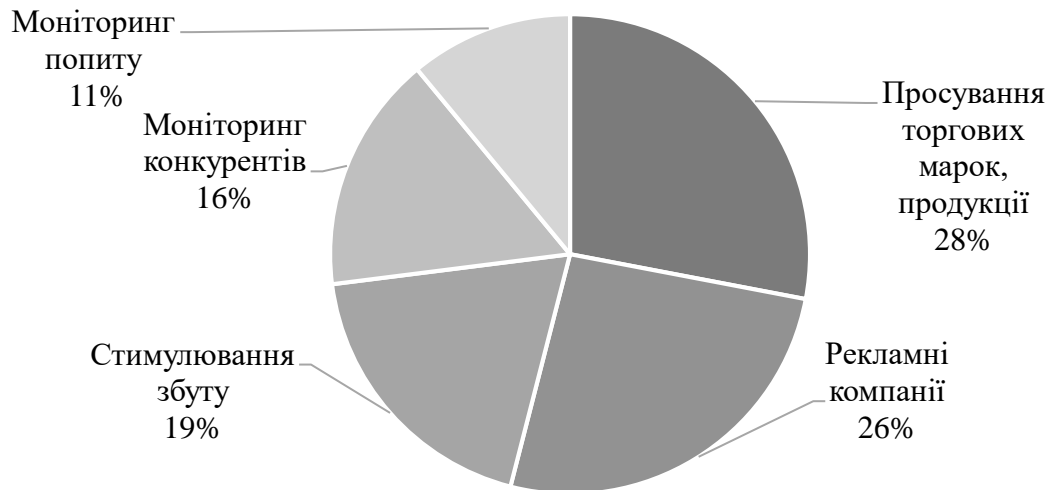


Рис.2.12. Структура завдань аутсорсингових компаній для  
ТОВ «Напої Плюс», 2017 р.

*Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

До переваг аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні [54]:

- можливість використання досвіду і знань співробітників аутсорсингової фірми, в тому числі накопичені ними при роботі з іншими підприємствами;

- співробітники спеціалізованих маркетингових компаній зазвичай володіють великим досвідом вирішення маркетингових задач порівняно з фахівцями власної служби маркетингу підприємства, тому ефективність роботи зовнішніх фахівців зазвичай вище, а вартість їх послуг при цьому може бути нижче;

- зовнішні фахівці, на відміну від співробітників власної служби маркетингу, є незалежними і неупередженими, що дозволяє компанії отримати неупереджену оцінку ситуації, що склалася;

- у разі неякісного виконання роботи компанія легко зможе розірвати договір зі сторонньою організацією, що змушує зовнішніх фахівців виконувати роботу на високому рівні;

- залучати зовнішніх виконавців для виконання тимчасових проектів вигідніше, ніж наймати для цих проектів штатних співробітників - проект буде закінчений, а звільнити прийнятих співробітників буде непросто;

- підрозділи організації часто прагнуть максимально збільшити свою чисельність для отримання більшого фінансування, а стороння компанія зацікавлена в максимальному скороченні своїх витрат, тому утримання власного відділу маркетингу для вирішення всіх маркетингових задач зазвичай обходиться дорожче, ніж залучення для виконання деяких видів робіт сторонніх фахівців.

До недоліків аутсорсингу маркетингової діяльності відносяться наступні фактори [54]:

- значний час на пошук і вибір зовнішнього виконавця, а також на вибудовування довірчих партнерських відносин між компаніями;

- ризик «витоку» внутрішньої комерційної інформації через аутсорсингову компанію;

- зменшення можливості контролювати якість робіт - оцінити його іноді можна тільки за фактом виконання.

Варто виділити два постачальника маркетингових послуг для ТОВ «Напої Плюс».

Маркетингове агентство «Акула» спеціалізується на комплексному вирішенні маркетингових завдань клієнтів з 2001 року. За цей час успішно реалізовані сотні проектів, які дозволили партнерам вирішити складні завдання і вивести свій бізнес на нового рівня. У команді працюють фахівці з багаторічним досвідом роботи в сфері маркетингу, реклами і PR, організації продажів і управління компаніями [55].

Переваги співпраці з компанією полягають в наступному:

- Скорочення фінансових витрат і збільшення ефективності організації за рахунок зниження загальних витрат на маркетинг і економії на заробітну плату, податки й інших відрахувань за штатних співробітників відділу.

- Великий досвід роботи фахівців в різних сферах дозволяє підходити до вирішення поставлених завдань більш ефективними, нестандартними способами.

- Не потрібно нести витрати пов'язані з пошуком і прийомом на роботу кваліфікованих кадрів в області маркетингу.

- Отримання об'єктивної оцінки компанії в області маркетингу, тому що у сторонніх фахівців немає стимулів до приховування окремих недоліків, виявлених на підприємстві за результатами досліджень.

З 2012 року «Маркетинг Консалтинг Груп» працює як універсальне маркетингове агентство. Значний досвід роботи його засновників і провідних співробітників в сфері аналітичного, дослідницького маркетингу дозволяє успішно виконувати складні маркетингові проекти [56].

Огляди ринків, маркетингові дослідження, організація опитувань населення, проведення фокус-груп, контроль наявності та правильного позиціонування продукції в точках продажів - все це є в професійній історії.

За останні три роки завершені більше 30 ефективних маркетингових проектів для близько 20 клієнтів.

Фахівці «Маркетинг Консалтинг Груп» мають професійні досягнення у сфері маркетингу, інтернет-реклами, програмування, дизайну і організації виробництва рекламної продукції [56].

Проте, варто зазначити, що аутсорсинг маркетингових послуг для ТОВ «Напої Плюс» не приносить бажаного результату.

Наступна проблема пов'язана зі щорічним збільшенням витрат на управління діяльністю, при цьому ефективність не збільшується, а рівень конкурентних позицій залишається практично незмінним.

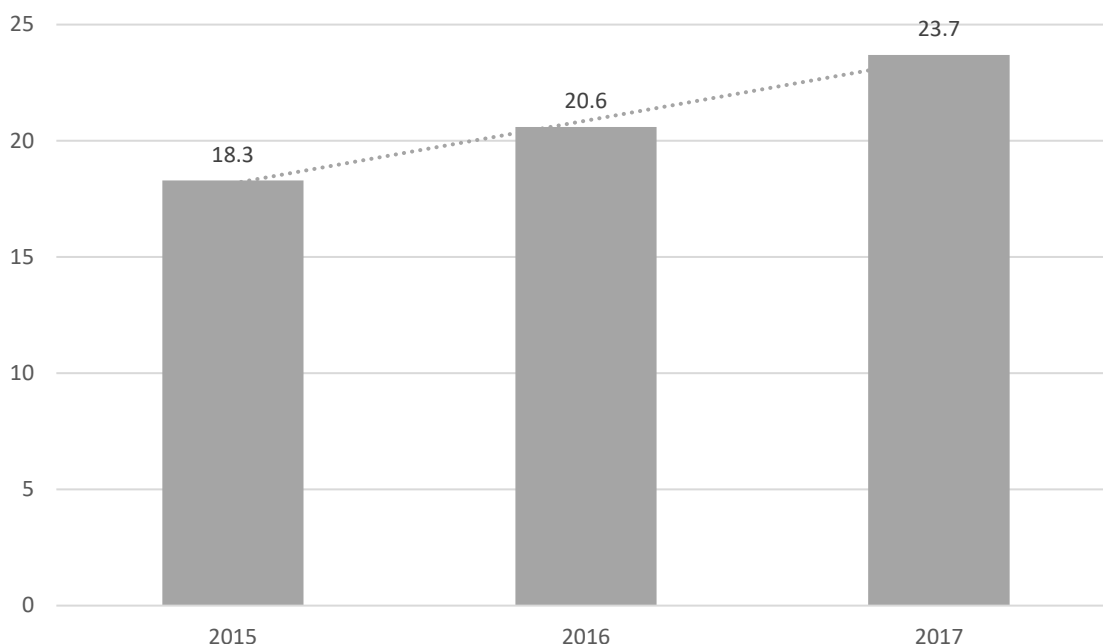


Рис. 2.13. Аналіз витрат на управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс» 2015-2017рр, %

*Складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві*

На рис. 2.13. Можна побачити, як змінювались витрати на управління маркетинговою діяльністю.

Можна зробити висновок, що на даний момент управління маркетинговою діяльністю не є ефективним.

Відсутність бенчмаркінгу також значною мірою впливає на управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Грамотне використання бенчмаркінгу, а також наявність висококваліфікованих спеціалістів призведе до наступних позитивних моментів:

1. Підвищення ефективності роботи.
2. Скорочення витрат на власні розробки (стратегії і процеси) за рахунок копіювання та доопрацювання чужих.
3. У партнерському бенчмаркінгу - встановлення довірчих відносин між підприємствами - партнерами.

4. Безперервне вдосконалення діяльності підприємства шляхом систематичного порівняння елементів діяльності з аналогічними елементами більш успішної діяльності на макро- та макрорівнях.

Бенчмаркінговий підхід виступає дуже великою можливістю для ТОВ «Напої Плюс», його застосування значною мірою удосконалює управління маркетинговою діяльністю.

## **Висновки до розділу 2**

Провівши аналіз макромаркетингового середовища, було з'ясовано, що воно є сприятливим, але не можна не відмітити ряд чинників, які мають негативний вплив на підприємство, а саме економічні та політико правові фактори мають невтішну тенденцію. Аналіз внутрішнього середовища показав, що на підприємстві порівняно невеликий відділ маркетингу, що негативно впливає на управління маркетинговою діяльністю. Також було виявлено, що основні фінансові показники щороку уповільнюють темп росту.

В ході аналізу було виявлено деякі проблеми та особливості:

1. Низький відсоток бюджету для маркетингового сектору;
2. Передача маркетингових заходів на аутсоринг;
3. Недостатньо ефективний маркетинговий відділ на підприємстві;
4. Зменшення чистого прибутку та збільшення собівартості.

Для уникнення вищезазначених проблем пропонується ряд заходів, а саме:

1. Часткова відмова від послуг аутсорсингових підприємств та залучення кваліфікованих фахівців у штат компанії;
2. Розширення асортименту продукції на внутрішньому ринку;
3. Впровадження конкурентоорієнтованого бенчмаркінгу на підприємстві.

Запропоновані заходи розглянемо у наступному розділі магістерської дисертації.



### РОЗДІЛ 3

## РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 3.1. Розробка альтернатив удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

На ТОВ «Напої Плюс» існує відділ маркетингу, який займається аналізом конкурентів, розробкою планів та маркетингової стратегії, а також проводить аудит маркетингової діяльності компанії, проте значну частину завдань компанія передає на аутсорсинг.



Рис. 3.1. Програма організаційних заходів на 2018-2019 рр. ТОВ «Напої Плюс» та наслідки їх введення

*(Складено автором)*

На наш погляд компанії слід частково відмовитись від послуг аутсорсингу і найняти додатково декількох спеціалістів у відділ маркетингу. Така рекомендація пояснюється необхідністю активізації маркетингової активності на підприємстві. Для цього необхідне швидке реагування. Також, останнім часом компанії почали не встигати надавати результати роботи в необхідний час.

Послуги аутсорсингових компаній, спеціалізацією яких є здійснення маркетингових заходів зараз потребують немалих коштів. Для аналізу доцільності запропонованого заходу складемо табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Порівняння витрат на аутсорсинг та удосконалення власного відділу маркетингу ТОВ «Напої Плюс», 2017 рік**

	Власний відділ	Аутсорсинг
Заробітна плата, 1 рік	218300	370000
Обладнання	24000	-
Витрати на дослідження	80000	-
Інші витрати	10000	-
Всього	332300	370000

*Складено автором на основі експертних оцінок представників ТОВ «Напої Плюс» та даних компанії*

З табл. 3.1 можна побачити, що витрати на поповнення відділу маркетингу двома висококваліфікованими фахівцями є нижчими за витрати на аутсорсинг на 37700, або приблизно на 10%.

Порівняння переваг розширення власного відділу та подальшого відведення завдань на аутсорсинг наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2.

**Профіль полярностей власного відділу маркетингу та аутсорсингу  
ТОВ «Напої Плюс»**

	Власний відділ	Аутсорсинг
Ціна	+	
Час виконання		+
Контроль	+	
Досвід		+
Безризикованість витоку інформації	+	

*(Складено автором)*

Таким чином, проаналізувавши табл.3.1 та 3.2, слід зробити висновок, що розширення відділу маркетингу на ТОВ «Напої Плюс» є доцільним.

Однією з альтернатив удосконалення маркетингової діяльності може стати активізація продажів та розвиток маркетингової діяльності, а саме виведення та просування на внутрішньому ринку продукції, яка вже чудово зарекомендувала себе на закордонних ринках.

Виведення нового продукту на ринок дозволяє фірмі утвердитися на конкретному сегменті, зберегти конкурентоспроможність, розширити обсяг продажів. Для зменшення ризику зазнати невдачі на ринку при випуску нового продукту необхідно моделювати процес прийняття рішення, що забезпечує вибір оптимального варіанту нового товару, стратегії і тактики його збуту.

«Why Not» – головний тренд останніх років в Західній Європі. Для українського ринку продукція не має прямої конкуренції, адже напій крафтовий, створений за авторською рецептурою з натуральних інгредієнтів - соків, екстрактів, німецького хмелю, спеціальних пивних дріжджів і високоякісної сировини без додавання штучних аналогів [48].

Напій представлений в двох асортиментних одиницях – Why Not Smoky Island (сік грейпфрутовий, екстракт ялівцю, ароми рожевого грейпфрута та лимону) та Why Not Raspberry Rose (екстракт малини, екстракт троянди, сік чорної моркви, сік лимонний, сік яблучний). Вміст алкоголю 4,8-5%.

Сам продукт був введений на ринок ще в 2015 році. Попит на даний продукт закордоном стрімко зростає (рис.3.2.).

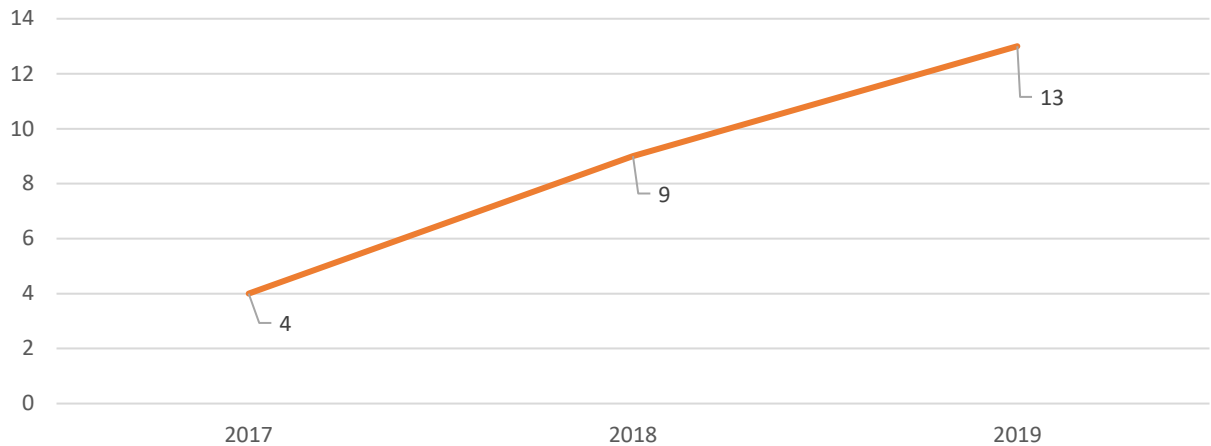


Рис. 3.2. Прогноз попиту на крафтовий напій «Why Not» за кордоном, 2017-2019 рр, %

*Складено автором на основі [48]*

На внутрішньому ринку вже існують схожі продукти. Головними конкурентами можна вважати напій від ПАТ «Оболонь» - «HardMix» та ПАТ «Сан ІнБев Україна» - «Chill».

Продукція ПАТ «Оболонь» представлена двома смаками. Hardmix LemonGinger – це спеціальне пиво, що має оригінальний приємний смак із свіжими нотками лимона та пряним присмаком імбиру, Hardmix Citrus – має збалансований приємний смак із нотками грейпфрута, лайма й апельсина [57].

Лінійка напою представлена трьома трендовими смаками. Sour – зі смаком лимона, лайма та чаю мате, Sweet – зі смаком лайма та цукрової тростини, а також Spicy – зі смаком віскі. Символом кожного смаку стали популярні «мемові» тварини – коала, лінивець та лама.

Кожний із представлених смаків вирізняється відсутністю традиційної пивної гіркоти. Новинка випускається з квітня 2017 року на Харківській броварні у скляних пляшках об'ємом 0,5 л із вмістом алкоголю 5% [58].

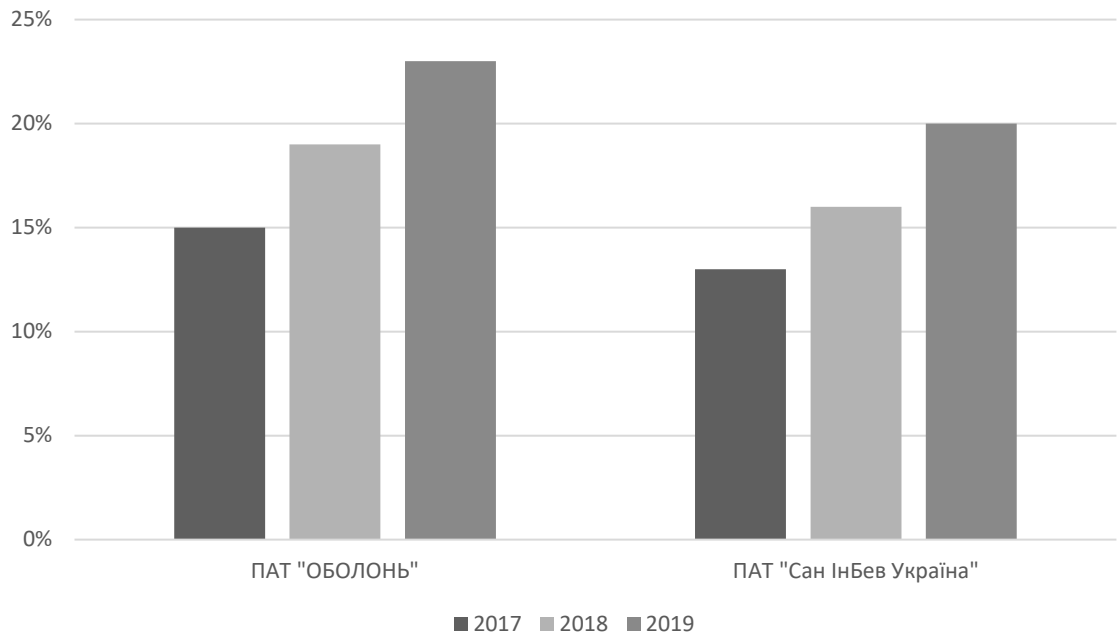


Рис 3.3. Прогноз продажів ферментованих напоїв в загальному обсязі компаній-конкурентів ТОВ «Напої Плюс», 2017-2019 рр. %

Джерело: [59]

Проаналізувавши рис. 3.3. можна зробити висновок, що попит на даний вид продукції постійно збільшуватиметься

Проведемо порівняння конкуруючої продукції на внутрішньому ринку з продуктом ТОВ «Напої Плюс».

Таблиця 3.3

**Порівняння продукції конкурентів та ТОВ «Напої Плюс», 2017 р.**

	«Why Not» ТОВ «Напої Плюс»	«HardMix» ПАТ «ОБОЛОНЬ»	«Chill» ПАТ «САН ІнБев Україна»
Ціна	3	2	3
Якість	3	3	2
Ширина асортименту	3	2	2

(Складено автором)

З табл. 3.3 можна побачити, що продукт є більш досконалим за продукцію конкурентів, проте має не найширший асортимент та найвищу ціну.

Бенчмаркінг допомагає вдосконалювати бізнес на постійній основі, порівнюючи певні продукти, послуги, процеси компанії з результатами

найсильніших конкурентів або лідерів ринку. Це досить складний шлях, і ми підготували для вас список найважливіших кроків для реалізації техніки бенчмаркінгу [60].

Розглянемо основні етапи впровадження бенчмаркінгу на підприємстві.

*Таблиця 3.4.*

**Основні етапи впровадження бенчмаркінгу на  
ТОВ «Напої Плюс», 2018 р.**

Етап	Опис	Головні запитання
1. Вибір об'єктів порівняння	Початковий аналіз компанії з метою вибору стратегічно правильних об'єктів для бенчмаркінгу. Визначення найбільш важливих проблемних областей, які слід вдосконалити	Які продукти і послуги повинні бути на ринку?
2. Всебічне планування	Ретельне і детальне планування процедури. В цьому відношенні бенчмаркінг не відрізняється від інших проектів компаній – якісне планування і підготовка – ключ до успіху.	Чи заплановані цілі та елементи бенчмаркінгу?
3. Підтримка компанії	Бенчмаркінг повинен бути головною проблемою і мати актуальність. Варто сприймати проект, як віху для поліпшення компанії, як можливість для всієї компанії. Важливою є відсутність внутрішніх конфліктів – повинні бути призначені фахівці, які відкриті до діалогу.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
4. Вибір еталонного показника	Пошук одного або декількох партнерів з порівняльного тестування, щоб порівнювати і вчитися у них. Можливо внутрішньо порівняти окремі області бізнесу, конкурувати з компаніями-лідерами в конкретному процесі або методі	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
5. Проведення дослідження	Виявлення недоліків у продуктивності і визначення причини цих виникнення	Де недоліки в продуктивності? Чому та на якому етапі вони виникають?
6. Перетворення результатів дослідження	Планування і реалізація заходів, отриманих на основі результатів дослідження. Впровадження кращих практик партнерів по бенчмаркінгу і перевірка результатів	Які заходи вжити? Як можна досягти цілей? Як впроваджуються знання в компанію?

*Джерело: [60]*

При виборі такого проекту слід враховувати існування певних недоліків запровадження бенчмаркінгу (табл.3.5)

Таблиця 3.5

**Недоліки реалізації проекту запровадження бенчмаркінгу на підприємстві на ТОВ «Напої Плюс», 2018 р.**

Недолік	Причина виникнення
1. Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу.	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгового програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі
2. Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу.	Неможливість отримання необхідних даних через конфіденційність та комерційну таємницю
3. Великі витрати.	Іноді витрати на бенчмаркінгової програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу і витрати по ним, прогнозувати результат.
4. Визначення успішного досвіду.	Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення. Або, наприклад, технології і напрацювання, які на одному підприємстві приносять великий успіх, в іншому будуть неефективними зважаючи на розмір, специфіку та стратегії

*Джерело: [60]*

Для розуміння доцільності впровадження проекту слід звернути увагу на його ефективність. Ефективність проекту - та категорія, яка відображає відповідність витрат і результатів проекту інтересам і цілям учасників, тут можуть також враховуватися інтереси держави і населення. В цілому вона визначається для того, щоб визначити потенційну привабливість проекту для його ймовірних учасників, а також з метою пошуку інвесторів [61].

Для вибору проекту, який слід впровадити ТОВ «Напої Плюс» складемо та розглянемо табл.3.6.

Таблиця 3.6

**Порівняння проектів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Напої Плюс», 2018 р.**

Проект	Час виконання	Інвестиції	Очікуваний чистий прибуток	Ризики
1. Розширення маркетингового відділу	06.18-10.18	0,3 млн. грн	145 тис. грн	Низькокваліфіковані кадри
2. Виведення продукту на внутрішній ринок	06.18-06.19	1,4 млн. грн.	800 тис. грн.	Неприйняття товару споживачами Недостатній рівень попиту
3. Впровадження конкурентного бенчмаркінгу на підприємстві	06.18-10.18	0,25 млн. грн	100 тис. грн	Низька результативність, внаслідок динамічних змін під час досліджень

*(Складено автором)*

Порівнявши проекти, експертами було прийнято рішення про реалізацію всіх запропонованих проектів одночасно.

В табл. 3.7. відобразимо SWOT-аналіз запропонованого портфелю проектів.

Таблиця 3.7.

**SWOT-аналіз запропонованих проектів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Напої Плюс»**

	Можливості (О)	Загрози (Т)
<b>Зовнішнє середовище</b>	1. Зміцнення позицій на внутрішньому ринку; 2. Збільшення лояльності споживачів до продукції компанії; 3. Зростаючий ринок	1. Можливі помилки в просуванні і позиціонуванні нового товару на ринку; 2. Підвищення акцизного мита. 3. Активізація конкурентів 4. Неприйняття товару покупцями.
	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	1. Привабливий дизайн продукції; 2. Цінова перевага (у порівнянні з продукцією конкурентів); 3. Маркетингова підтримка товару; 4. Широкий асортимент товару	1. Помилки в просуванні товару; 2. Недовірливе ставлення до новинок з боку покупців; 3. Недостатнє знання ТМ споживачем.

*(Складено автором)*

Найвагомішою можливістю проекту вважаємо зміцнення позицій на внутрішньому ринку, а головною загрозою – помилки в просуванні товару, і, як наслідок, неприйняття споживачем.



Найменування етапу	06.18	08.18	10.18	12.18	02.19	04.19	06.19
Затвердження проекту							
Аналіз ринку							
Розширення маркетингового відділу							
Впровадження бенчмаркінгу на підприємстві							
Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів							
Маркетингова активність щодо просування товарів							
Оцінка результатів проекту							

Рис.3.5. Графік впровадження проекту з виведення продукту на внутрішній ринок ТОВ «Напої Плюс»

(Складено автором)

Розгорнута структура витрат на виконання проекту представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

**Зміст та витрати проекту з виведення продукту на внутрішній ринок ТОВ «Напої Плюс»**

WB S	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати
CO1	Затвердження проекту	4	-	5000
CO2	Аналіз ринку	20	CO1	60000
CO3	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	650	CO2	485000
CO4	Маркетингова активність щодо просування товарів	590	CO3	800000
CO5	Оцінка результатів проекту	10	CO3,4	50000
Всього				1400000

*Складено автором на основі даних ТОВ «Напої Плюс»*

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту за умов, що ГК «Нові Продукт» вкладає інвестиції сумою 1,4 млн. строком на 1 рік.

Ставка дисконтування -20%. Вона включає в себе: мінімальний гарантований рівень прибутковості; темп інфляції; коефіцієнт, що враховує ступінь ризику конкретного інвестування. Така низька ставка дисконтування обумовлена тим, що інвестором проекту виступає власник компанії ТОВ «Група Компаній «Нові Продукти». Ставка дисконтування для схожих проектів, які були раніше реалізовані ТОВ «Напої Плюс» та фінансувались компанією-власником і складала 20%.

### **3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів удосконалення маркетингової діяльності.**

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту за умов, що ТОВ «Напої Плюс» вкладає інвестиції сумою 1,4 млн. грн. на 1 рік, ставка дисконту 10% (табл.3.9).

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI),

дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестицій (DPP).

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1),$$

де  $NPV$  - чистий дисконтований дохід;

$B_t$  – вигоди проекту у міс.  $T$ ;

$C_t$  - витрати проекту у міс.  $T$ ;

$i$ - ставка дисконту ;

$n$  – тривалість проекту.

Якщо значення  $NPV$  за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз.

Таким чином, значення  $NPV$  за норми дисконту 20% складає 1,81 і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації.

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.2),$$

де  $PI$  – індекс прибутковості;

$IC$  - початковий витрачений інвестиційний капітал.

$PI = 2,76 > 1$ , отже проект приймається.

Таблиця 3.9.

## Оцінка ефективності проекту ТОВ «Напої Плюс»

Показник	Місяці												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Інвестиції, млн.грн	-1	-0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходи, млн.грн		0	0,08	0,132	0,218	0,306	0,411	0,494	0,551	0,592	0,61	0,62	0,63
Доходи- Інвестиції- Витрати, млн.грн	-1	-0,4	0,08	0,132	0,218	0,306	0,411	0,494	0,551	0,592	0,61	0,62	0,63
Ставка дисконтування	1	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
Дисконтований грошовий потік проекту, млн.грн	-1	-0,33	0,07	0,11	0,18	0,26	0,34	0,41	0,46	0,49	0,51	0,52	0,53
Накопичений дисконтований грошовий потік, млн.грн	-1	-1,33	-1,27	-1,16	-0,98	-0,72	-0,38	0,03	0,49	0,99	1,50	2,01	2,54

*(Розраховано автором)*

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою (3.3):

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.3),$$

де  $DROI$  - дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій;

$PV$  – дисконтована вартість.

$DROI = 1,76 > 0$  – проект інвестування приймається.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.4):

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \geq I_0 \quad (3.4),$$

де  $DPP$  - дисконтований строк окупності,

$n$  - кількість періодів,

$t$  - порядковий номер періоду,

$CF_t$  - чистий грошовий потік в період  $t$ ,

$I_0$  - початкові інвестиції в проект.

$DPP = 7 + 0,38 / 0,41 = 6,92$  місяці

Проект інвестування приймається, оскільки термін окупності дорівнює 1,24 роки і він не перевищує допустимого терміну окупності 2 роки.

Показник вигід/витрат (BCR), який розраховується за формулою (3.5):

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5),$$

де  $BCR$  - показник вигід/витрат;

$B_t$  - повні вигоди та повні витрати у рік  $t$ ;

$C_t$  – повні вигоди та повні витрати у рік  $t$ .

BCR=2,91, тож оскільки коефіцієнт BCR є більшим за одиницю, доцільно фінансувати проект.

Таким чином, аналізуючи розраховані показники (табл.3.6) робимо висновок, що проект є ефективним і може бути профінансованим.

Для оцінки обраної стратегії та виявлення її впливу на показники діяльності підприємства необхідно скористатися прогнозним балансом та звітом про фінансові результати отримані в результаті підрахунків використання нової стратегії діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показник оцінки конкурентоспроможності ККО (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

### Прогноз показників ефективності діяльності ТОВ «Напої Плюс»

Показник	Позитивна тенденція	2016	2017	2018	Бали	
					2017	2018
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)						
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	-0,71	-0,7	-0,81	10	10
Показник фондовіддачі	Збільшення	3,18	3,25	3,60	10	10
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	-0,42	-0,4	-0,27	10	10
Продуктивність праці	Збільшення	965,02	1013,2	1059,6	10	10
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)						
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,78	0,78	0,78	10	10
Коефіцієнт платоспроможності	>2	0,96	1,1	1,24	11	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,15	0,21	0,38	13	13
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	1,90	2,12	2,36	11	11
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)						
Рентабельність продажу	Збільшення	20,14	22,16	24,14	10	10
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	-1,00	-1,00	-1,00	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,75	0,75	0,75	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	-0,04	-0,06	-0,02	15	15
Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)						
КТ	Збільшення	-	-	-	12	15

Складено автором на основі методу експертних оцінок

### Плановий рік (2017):

$$\text{ЭП} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 10 = 10;$$

$$\Phi\Pi = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,36 \times 13 + 0,15 \times 11 = 11,43;$$

$$E3 = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 15 = 10,65.$$

$$\text{KKO} = 0,15 \times 10 + 0,29 \times 11,43 + 0,23 \times 10,65 + 0,33 \times 12 = 11,22.$$

### Прогноз (2018):

$$EP = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 13 + 0,1 \times 14 = 12,10;$$

$$\Phi\Pi = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,36 \times 15 + 0,15 \times 11 = 12,15;$$

$$E3 = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 15 = 10,65.$$

$$\text{KKO} = 0,15 \times 10 + 0,29 \times 11,43 + 0,23 \times 10,65 + 0,33 \times 15 = 12,74.$$

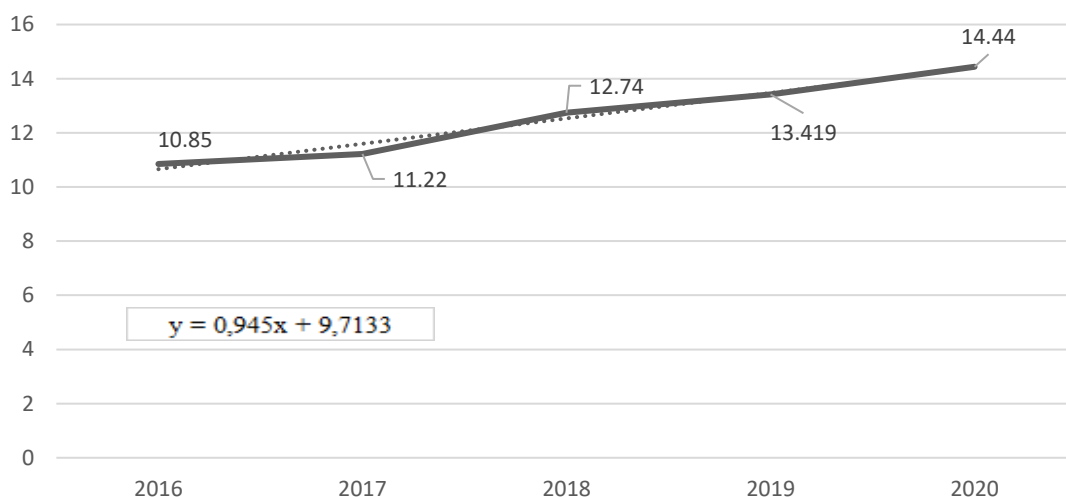


Рис.3.6. Тенденція зміни та прогноз значення ККО  
ТОВ «Напої Плюс» за 2016-2020рр.

*Складено автором*

Прогнозні значення ККО значно збільшуються в співставленні зі звітним роком. Загальне зростання вказує на значні можливості і перспективи розвитку компанії за умови реалізації стратегії розвитку.

Отже, зважаючи на проведений аналіз можна дійти висновку, що усі запропоновані заходи щодо змін у роботі підприємства є економічно вигідними і призведуть до економічного зростання і подальшого розвитку компанії.

Впровадження запропонованого проекту є правильним кроком, який допоможе підприємству ефективніше використовувати власні ресурси і реалізувати свій потенціал на українському.

Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту.

Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків називається ризиком. В ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність приводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання. Ризик є складною економічно-управлінською категорією, при визначені якої має місце ряд протиріч [63, с.137].

Використаємо метод експертних оцінок для оцінки виникнення ризиків та їх впливу на реалізацію проекту (табл.3.11).

Таблиця 3.11.

#### Можливі ризики проекту

№	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансово-економічні	Зниження попиту; девальвація валюти; зниження цін конкурентами; поява нових конкурентів; несплата заборгованостей.	0,38
2	Маркетингові	Вибір методу проведення маркетингового дослідження; обрання маркетингових заходів.	0,32
3	Політичні	Збільшення мита на сировину, що ввозиться; війкові дії; обмеження по випуску та реалізації продукції.	0,24
4	Інформаційні	Неактуальність зібраної інформації; негативні відгуки про продукцію.	0,05
5	Природні	Стихійні лиха.	0,01
Разом			1

(Складено автором)



Головними ризикам, з якими пов'язано даний проект є фінансово-економічні, маркетингові та політичні, які впливають на прибуток, і можуть впливати на прибутковість підприємства.

Проведемо оцінку ризиків, враховуючи їх питому вагу та ймовірність їх появи в табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

**Оцінка ризиків експертним методом**

Види ризиків	Питома вага, $W_i$	Експерти			Середня ймовірність появи, $V_i$	Бал ( $W_i \times V_i$ )
		1й	2й	3й		
1	2	3	4	5	6	7
Зниження попиту	0,06	7	6	4	5,67	0,34
Девальвація валюти	0,07	8	6	8	7,33	0,51
Зниження ціни конкурентами	0,04	6	5	7	6,00	0,24
Поява нових конкурентів	0,04	3	4	7	4,66	0,18
Несплата заборгованостей	0,03	2	4	4	3,33	0,1
Вибір методу проведення маркетингового дослідження	0,07	7	6	7	6,66	0,47
Обрання маркетингових заходів	0,08	8	6	10	8	0,64
Збільшення мита на сировину, що ввозиться	0,5	5	2	6	4,33	0,21
Війкові дії	0,02	2	4	5	3,67	0,07
Обмеження по випуску та реалізації продукції	0,04	2	3	1	2	0,08
Неактуальність зібраної інформації	0,05	5	8	4	5,67	0,28
Негативні відгуки про продукцію	0,04	6	7	6	6,33	0,25
Стихійні лиха	0,01	1	1	1	1	0,1

(Складено автором)

В табл. 3.13 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Основними ризиками виконання проекту є девальвація валюти, неправильно обрані маркетингові заходи та обрання методу проведення маркетингових досліджень. Ймовірність настання сценаріїв 0,51; 0,64; 0,47 відповідно. Розрахунки наведені в таблиці 3.10.

Отже, для оцінки цього ризику розглянемо три можливих види сценаріїв:

«оптимістичний» - планова виручка становить 3,3 млн. грн., витрати – 1,6 млн.грн.;

«нормальний» - планова виручка становить 2,0 млн.грн., витрати – 1,5 млн. грн.;

«песимістичний» планова виручка становить 1,6 млн.грн., витрати – 1,4 млн.грн.;

Імовірність настання сценаріїв 0,27;0,53;0,2 відповідно. Розрахунки наведені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

**Розрахунок показників ризику для оцінки доцільності проекту**

Сценарії	Ймовірність	Результати	Затрати	ЧДД	ЧДД з врахуванням вірогідності
оптимістичний	0,27	3,3	1,6	1,7	0,459
нормальний	0,53	2,0	1,5	0,5	0,265
песимістичний	0,2	1,6	1,4	0,2	0,04
Всього	1	-	-	-	<b>0,764</b>

(Складено автором)

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

1) дисперсія

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i, \text{ де} \quad (3.6)$$

$$M(x) = \sum_i x_i P_i \quad (3.7)$$

$$D(x) = 0,1151$$

$$M(x) = 1,036$$

де:  $M(x)$  – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;  $x_i$  – інтегральний ефект при  $i$ -му сценарії;  $P_i$  – вірогідність реалізації цього сценарію.

2) середньоквадратичне відхилення

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.8)$$

$$\sigma(x) = 0,34$$

3) коефіцієнт варіації

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \quad (3.9)$$

$$\text{var}(x) = 32,7$$

Чим вище значення середньоквадратичного відхилення, тим більший ризик, в нашому випадку воно складає 0,34. Коефіцієнт варіації показує частку ризику на одиницю очікуваного значення доходу і в нашому випадку  $=32,7$ .

Доцільно скласти реєстр ризиків (табл.3.11), в якому вказується: ідентифіковані ризики; першопричини ризиків; списки можливих заходів реагування; особи, відповідальні за ризики; симптоми та ознаки; відносний рейтинг або список ризиків проекту, впорядкованих за пріоритетністю; список ризиків, що вимагають негайного реагування; список ризиків, що потребують додаткового аналізу та реагування; тенденції результатів якісного аналізу; а також список ризиків з низьким пріоритетом, що вимагають спостереження.

Таблиця 3.14.

### Реєстр ризиків проекту

Вид ризику		Виявлення ризику		«менеджер ризику»	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення
		Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність	
Внутрішні	Маркетинговий	Помилки у процесі проведення фірмою маркетингових досліджень	Збільшення витрат та часу проекту за рахунок повторного проведення маркетингового дослідження	Персонал ТОВ «Напої Плюс»	Збільшення часу на 5-10% Збільшення витрат на 15-25%	5%	Залучення кваліфікованих кадрів до роботи над проектом
Зовнішні	Економічний	Збільшення акцизного мита	Збільшення вартості імпортованого товару при зміні мита	Керівник проекту	Збільшення витрат на закупівлю товару	15%	Збільшення товарів національного походження

Продовження табл.3.14

Вид ризику		Виявлення ризику		«менеджер ризику»	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення
		Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність	
Зовнішні	Політичні	Ризик військових дій та цивільних безпорядків	Призупинення реалізації проекту.	Керівник проекту	Збільшення часу на 20-80%	10%	Вихід на зарубіжні ринки
	Збутовий	Затримка в постачанні товарів	Недоотримання доходів за рахунок невчасного постачання	Постачальник імпортової продукції	Зменшення доходу на 2-3%	4%	Зазначення в договорі штрафу за запізнення постачання товарів.

(Складено автором)

Для оцінювання ризиків проекту використано трирівневу шкалу ймовірності ризику (табл. 3.15).

Таблиця 3.15.

### Трирівневий розподіл ймовірності ризику

№	Ризики	Значення ймовірності, %	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1	Помилки у процесі проведення фірмою маркетингових досліджень	5	Низька	1
2	Підвищення акцизного мита	15	Низька	1
3	Ризик військових дій та цивільних безпорядків	10	Низька	1
4	Затримка в постачанні товарів	4	Низька	1

(Складено автором)

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що найбільш негативними ризиками є ризики девальвації національної валюти, а також ризик військових дій та цивільних безпорядків. Запобігти таким ризикам можна за допомогою збільшення в асортименті товарів національного походження, а пом'якшенню ризику військових дій сприятиме вихід на зарубіжні ринки.

### Висновки до розділу 3

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

1. Збільшення відділу маркетингу;
2. Виведення на внутрішній ринок нової продукції;
3. Запровадження бенчмаркінгу на підприємстві

Після огляду ідеї та наслідків кожного з проектів, а також проведення їх порівняння, до реалізації було обрано проект з виведення на внутрішній ринок нової продукції. Було розроблено зміст проекту, та визначені витрати на кожному етапі реалізації.

У роботі було оцінено ефективність проекту за допомогою різних. Економічні результати запропонованого проекту оцінювались на основі розрахунку ефективності імпортової угоди, а також основних показників ефективності проекту: NPV, DROI, PV, BCR, DPP.

Розрахунок ефективності запропонованого проекту кожним методом показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності були в межах допустимих для цього значень: NPV=1,81 PI=2,76, DROI= 1,76. Термін окупності склав 1 рік.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі, які напряду впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

## ВИСНОВКИ

В ході першого розділу магістерської дисертації було розглянуто теоретичні засади, методи оцінки ефективності та вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Аналіз літературних джерел дав можливість надати власне визначення поняттю «управління маркетинговою діяльністю» - це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахований на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілення.

Також, було поглиблено існуючі теоретичні положення щодо визначення основних складових оцінювання маркетингової ефективності підприємства.

Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю був розглянутий на прикладі діяльності ТОВ «Напої Плюс». Проаналізовано макромаркетингове та внутрішнє середовище підприємства, маркетингової діяльності, проблеми управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

В ході аналізу було виявлено деякі проблеми та особливості:

1. Низький відсоток бюджету для маркетингового сектору;
2. Передача маркетингових заходів на аутсоринг;
3. Недостатньо ефективний маркетинговий відділ на підприємстві;
4. Зменшення чистого прибутку та збільшення собівартості.

Для уникнення вищезазначених проблем запропоновано та розраховано ефективність портфелю проектів по удосконаленню маркетингової діяльності в умовах конкурентної боротьби, серед яких:

1. проект розширення маркетингового відділу підприємства;
2. проект впровадження бенчмаркінгу;

### 3. розширення асортименту на внутрішньому ринку.

Після огляду ідеї та наслідків кожного з проектів, а також проведення їх порівняння, до реалізації було обрано проект з виведення на внутрішній ринок нової продукції;. Було розроблено зміст проекту, та визначені витрати на кожному етапі реалізації.

У роботі було оцінено ефективність проекту за допомогою різних. Економічні результати запропонованого проекту оцінювались на основі розрахунку ефективності імпортової угоди, а також основних показників ефективності проекту: NPV, DROI, PV, BCR, DPP.

Розрахунок ефективності запропонованого проекту кожним методом показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності були в межах допустимих для цього значень: NPV=1,81 PI=2,76, DROI= 1,76. Термін окупності склав 1 рік.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі, які напряму впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навч. посібник. – Київ: ІНКОС, 2007.– 255 с.
2. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні/ І. В. Мосійчук. – 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.
3. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві / В. М. Бондаренко, З. О. Тягунова. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – №1. – С. 95.
4. Щебликіна І. О. Механізм управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства / І. О. Щебликіна, Р. Бобровський. – 2016. – URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2016/Economics/6\\_206292.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2016/Economics/6_206292.doc.htm).
5. Костенко О. П. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства / О. П. Костенко, Т. О. Адєєва // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 87-91.
6. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с
7. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / под ред. М.Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.
8. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників / І. В. Артимонова // Вісник Білоцерківського державного аграрного університету. – Біла Церква, 2009. – Вип. 63. – С. 136-140.
9. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М. В. Волкова. // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №16. – С. 281–286.
10. Ассэль Г. Маркетинг : принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассэль. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 804 с.



11. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 345 с.
12. Бутенко Н. В. Основы маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. — Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).
13. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 816 с.
14. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с.
15. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева ; под ред. Н. К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 304 с.
16. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2008. — 246 с.
17. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. — Баку: Mars Print, 2011. — 428 с.
18. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Санкт-Петербург, квітень 2012 р.). — СПб. : Реноме, 2012. — С. 147–149.
19. Пархименко В. А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь / В. А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 4 (54). — С. 63–75.
20. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Т. Є. Дерев'янченко. — К. : КНЕУ, 2007. — 222 с.
21. Лидовська. О. П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами / Лидовська. О. П. // Готові маркетингові рішення.— СПб.: Санк-Петербург, 2008. — 141 с.

22. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. Резніченко. – 2016.
23. McDonald Malcolm. Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness / Malcolm McDonald, Peter Mouncey. // London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. – 294 p. – URL: <http://books.google.com.ua>
24. Багієв Г.Л. Економіка маркетинга / Багієв Г.Л. – СПб.: Видавництво СПбГУЭФ, 2007. – с. 175
25. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 343 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2565-4.
26. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору / Т. В. Штучка. // Економічний аналіз. – 2014. – №3. – С. 96–102.
27. Воронов, А. А. Маркетинговый подход к измерению эффективности производства/ А. А. Воронов, О. Н. Валькович // Маркетинг. – 2002. – №6. – С. 32-42.
28. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури,. 2011. – 440 с.
29. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с
30. Байда В. Ценовая конкуренция: 5 способов противостоять ей / В. Байда // «Генеральный Директор» - персональный журнал руководителя. – 2015. – URL: <https://www.gd.ru/articles/8003-tsenovaya-konkurencsiya>.
31. Григорчук Т. В. Дистанційний курс. Маркетинг / Т. В. Григорчук // Google Sites. – 2012. – URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/>.
32. Алехина, Е.С. Развитие маркетинговых технологий в сфере услуг региона: дис. ... канд. эк. наук: защищена 22.06.2010 / Алехина Екатерина Сергеевна. – Шахты, 2010. – 198 с
33. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: маркетинг / О. Д. Андреева. – М.: ИНФРА НОРМА, 2004. – 224 с.

34. Колесникова А.Г. влияние маркетинговых технологий на эффективность деятельности предпринимательских структур // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – № 2.;
35. Вплив маркетингових технологій на ефективність діяльності підприємницьких структур. URL:  
<http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11850>
36. HR – сообщество и Публикации // Главная / Публикации / Прямой маркетинг на вооружении у финансового сектора. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/pryamoy-marketing-na-vooruzhenii-u-finansovogo-sektora>
37. Блакитний океан – стратегія. – 2016. – URL:  
<http://moyaosvita.com.ua/marketing/blakitnij-ocean-strategiya/>.
38. Чередниченко К. Соціальний маркетинг / Катерина Чередниченко – URL:<https://sites.google.com/site/cherednychenkokatya40kd/home/socialnij-marketing>
39. Жадько С.В. Використання мережі internet при просуванні лікарських препаратів до кінцевих споживачів // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2013. — № 2(28)
40. Командровська В.Є. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу / В.Є. Командровська, А.І. Градун. URL:  
<http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>
41. Харрингтон Дж.Х. Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации / Дж.Х. Харрингтон. URL:  
[http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto\\_mozhet\\_benchmarking.html](http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html).
42. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. А. Фіщук, І. В. Жалінська.
43. Національне Об'єднання виробників алкогольних коктейлів. URL:  
<http://www.novak-ukraine.org/>.
44. Продажі слабоалкогольних напоїв в Україні скоротили. URL:  
<http://forum.finance.ua/topic166464.html>.
45. Исследование украинского рынка слабоалкогольных напитков URL:

<http://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-slaboalkogolnyh-napitkov.html>.

46. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.  
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>

47. Безус П. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583>

48. ГК «Нові Продукти». URL:<http://www.newproducts.ua/>.

49. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 250 с.

50. Менеджмент організацій. URL:  
[http://pidruchniki.com/19810606/menedzhment/modeli\\_organizatsiy\\_obyektiv\\_upravlinnya](http://pidruchniki.com/19810606/menedzhment/modeli_organizatsiy_obyektiv_upravlinnya)

51. Аналіз майнового стану підприємства URL: <http://lektsii.org/2-3260.html>.

52. Маркетинговий аналіз / В. В.Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко, О. Й. Гошко., 2008.

53. Аутсорсинг маркетингу. URL:<https://rdsales.ru/10-efektivnyh-kanalov-prodvizhenia-na-b2b>

54. Палка І.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>

55. Ярмолюк Д.І. Маркетинговий аутсорсинг: сутність та можливість використання українськими підприємствами. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/189-1.pdf>

56. Аутсорсинг маркетингової діяльності як основа управління конкурентоздатністю підприємств в сучасних ринкових умовах. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3722>

57. ПАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/>.

58. ПАТ «САН ІнБев Україна». URL:<http://www.suninbev.com.ua/brands/international/chill>

59. Виробництво слабоалкогольних напоїв в Україні.  
URL:<http://beercomments.com.ua/proizvodstvo-slaboalkogolnyx-napitkov-v-ukraine-v-2015-godu-sokratilos-na-176/>
60. Бенчмаркінг для компаній та інтернет-маркетингу.  
URL:<http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/benchmarking/>
61. Застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності роботи банку.  
URL:[http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_6\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm)
62. Эффективность инвестиционного проекта: понятие, виды, принципы оценки / Инвестиции, бизнес и право. URL:  
<http://www.ibl.ru/konf/021210/28.html>
63. Федисин І.Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання). Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 161 с